全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云的首富之道

互联网时代骄子的真实感言
独家披露马云20年创业真经

张笑恒◎编著

中华工商联合出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马云的首富之道

互联网时代骄子的真实感言
独家披露马云20年创业真经

张笑恒◎编著

中华工商联合出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

马云的首富之道 / 张笑恒编著. --北京：中华工商联合出版社，2015.8

ISBN 978-7-5158-1397-4

Ⅰ.①马… Ⅱ.①张… Ⅲ.①电子商务－商业企业管理－经验－中国 Ⅳ.①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第185316号

马云的首富之道

编　　著：张笑恒
责任编辑：郑承运　李　瑛
封面设计：周　源
责任审读：郭敬梅
责任印制：迈致红
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印　　刷：三河市宏盛印务有限公司
版　　次：2015年10月第1版
印　　次：2015年10月第1次印刷
开　　本：710mm×1020mm　1/16
字　　数：240千字
印　　张：17.25
书　　号：ISBN 978-7-5158-1397-4
定　　价：39.90元

服务热线：010-58301130
销售热线：010-58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场A座
　　　　　19-20层，100044
http：//www.chgslcbs.cn
E-mail：cicap1202@sina.com（营销中心）
E-mail：gslzbs@sina.com（总编室）

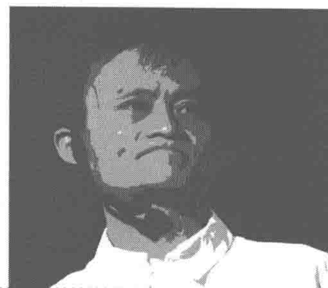
工商联版图书
版权所有　侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。
联系电话：010-58302915

（声明：请本书封面照片著作权人见书后与本社服务热线联系，以便我们向您支付照片使用费用。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言



PREFACE

2014 年 9 月 19 日，全世界的金融媒体都聚焦在纽约证券交易所，那里已经被装扮成橙色的海洋，来自中国的阿里巴巴即将上市。随后，阿里巴巴连创纪录，成为历史上最大 IPO，西方媒体惊呼阿里巴巴是“庞然大物”，马云也一跃成为中国内地新首富。马云笑得很开心，他笑并不是因为自己增长了多少财富，而是阿里巴巴上市代表着众多阿里人的第一个梦想实现了。

在这里，我并不想用“首富”二字简单概括马云，这两个字对于马云本人来说或许没有更多的意义。马云从没想过做首富，他做事的动力也不是为了赚多少钱，马云说：“我最快乐的日子是一个月拿 90 元的时候。”马云表示，做任何事都不能有功利之心，不能去“追”钱，包括此次阿里巴巴上市也不是为了钱，而是为了制度透明化，为了更好地走国际化战略路线。

熟悉马云的人都知道，马云是个不安分的人，喜欢“折腾”，他成立翻译社的时候，为了活下去，曾背着麻袋去义乌贩卖内衣、礼品、医药等小商品——很多人都不明白那时他扔下大学教师的工作来干这个，图的是什么。后来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他接触了互联网，他意识到：互联网必将改变世界！于是，在 24 个人中 23 个人都反对的情况下，他决定进军当时根本就没人知道，连他自己都说不清的互联网。

这完全可以归结为“梦想”。马云认为，人活一世总要做些事情，总要向梦想前进，马云曾经说：“人可以十天不喝水，七八天不吃饭，两分钟不呼吸，但不能失去梦想一分钟。没有梦想比贫穷更可怕，因为这代表着对未来没有希望。一个人最怕不知道自己要干什么，有梦想就不在乎别人骂，知道自己要什么，才会最后坚持下去。”

马云有一句名言：“梦想是要有的，万一实现了呢？”马云的梦想支撑着他一直走到今天，他的梦想带着理想主义色彩，带着不切实际，曾经受到了很多人的轻视和白眼，马云的可贵之处在于他从来没有一天放弃过梦想。马云说：“我从 1994 年年底开始，整整走了 20 年。我在 1995 年年终说‘互联网将影响人们生活的方方面面’，我当时称这句话是比尔·盖茨说的，实际上是我说的。这 20 年来，我从来没有放弃过一天。”

马云在 2015 年 1 月发了一条长微博，里面讲述了大学时期学下围棋的故事。他说当时自己下棋杀遍外语系男生，几乎独孤求败，然而马云冒雨骑自行车去找西湖区冠军下棋时，那人对马云说：“你是跟我大儿子下，还是跟我小儿子下？”那人让马云六颗子，马云满盘皆输，马云在微博后面表示：“我明白了我不是下棋的料，知道了天外有天，但我喜欢上了战略布局，中盘角逐，收官。”

马云的战略在中国企业家中是首屈一指的，他的前瞻性、对危机的判断都是十分敏锐的，阿里巴巴上市是马云早就规划好的，一步一步实施到今天，成功上市如水到渠成般自然，日后马云的战略布局还将持续，只是目前我们平常人窥不透罢了。

马云在中国企业家里绝对是特立独行的，网络上曾经有人这样评价马

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



云："拿破仑一样的身材，外星人一样的脸庞，微笑时还会露出孩童般的虎牙，如同一个'老顽童'的模样。"但是，就是这个出身平凡的马云，书写了互联网传奇，造就了商业神话。

本书通过马云的事例、马云的话语，展现马云十几年来风风雨雨的历程，书中详细讲述了马云对于团队建设的理解，马云的"有所为有所不为"，马云看待竞争对手的态度，马云永不抱怨的精神等，深刻剖析马云的精神气质、做事风格，让你明白马云成为内地首富绝不是偶然。

俗话说："前人栽树后人乘凉。"马云的故事或许不会让你成为首富，我们对马云创业的艰辛或许并不能真正体会，但是多了解马云的故事和观点，于人生总会有些启迪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录



CONTENTS

第一章

首富：找到超越金钱的追求 01

1. 我连小区首富都不想做 / 02
2. 钱是追人的，人去追钱一点出息都没有 / 05
3. 赚钱是一种结果，不会成为一种目的 / 08
4. 赚钱是为了做更多更好的事 / 10
5. 财富的本意是帮助别人赚钱 / 13

第二章

上市：做中国人创建的世界公司 17

1. 国际化视野：眼光有多远，未来就有多远 / 18
2. 阿里巴巴今天上市融到的不是钱，是信任 / 20
3. 全球化战略：未来将面临更多挑战 / 23
4. 今天越踏实，未来才会走得越远 / 26
5. 真正的战略是思考未来 / 28

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

大阿里愿景：统一人的目标，而不是思想 33

1．在我公寓里，18 个人有一个梦 / 34

2．要做持续发展 102 年的企业 / 36

3．阿里不是商业帝国而是生态系统 / 39

4．能活下来，是因为相信未来 / 42

5．梦想要有的，万一有天实现了呢 / 45

6．永不忘记第一天的梦想 / 48

第四章

最遗憾的错误：态度比能力重要 51

1．不用精英用“土鳖” / 52

2．请“野狗”和 “小白兔”走开 / 54

3．做不好士兵的人永远当不了将军 / 57

4．从来没有钱多、事少、离家近的工作 / 60

5．做什么不重要，关键是脚踏实地 / 62

6．不论在干什么，重要的是要长真本事 / 66

7．短暂的激情只能带来浮躁 / 69

第五章

人生在世是做人，不是做事 73

1．“饿死也不做游戏” / 74

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2．忙着做事一定会后悔 / 76

3．人生的经历才是最宝贵的财富 / 79

4．不快乐工作是对自己的不负责任 / 81

5．活在当下，过好每一天 / 83

第六章

团队：很傻很天真地走了这么多年 87

1．一个人在黑暗中行走是可怕的 / 88

2．每个成功的人背后都有一帮很棒的人 / 90

3．企业需要人才而不是天才 / 93

4．唐僧是个好领导 / 96

5．没有人能挖走我的团队 / 99

6．要学会和员工分享 / 102

7．外行领导内行，关键在尊重 / 105

第七章

领导永远不要跟下属比技能 109

1．领导要比下属看得远 / 110

2．领导的胸怀是委屈撑大的 / 112

3．抗失败的能力要比下属强 / 114

4．要善于看待不同的意见 / 117

5．敢于承认自己的错误 / 119

6．永远用欣赏的眼光看别人 / 122

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

高手的竞争论：消灭对手未必会赢 125

1．竞争的时候带着仇恨一定失败 / 126
2．心中无敌，天下无敌 / 129
3．竞争的乐趣就像下棋 / 131
4．不要去挑战一个强大的对手，而是要弥补它 / 134
5．永远要相信对手比你聪明 / 138
6．看不见、看不起、看不懂，然后就跟不上 / 141
7．给竞争者机会就是给自己机会 / 144
8．善于向你的竞争对手学习 / 148
9．消灭竞争对手，你未必会赢 / 151

第九章

别把抱怨当习惯 155

1．永不抱怨，才能脱颖而出 / 156
2．机会就在有人抱怨的地方 / 159
3．行动比抱怨有用得多 / 161
4．不为失败找借口 / 164
5．把时间花在进步上，而不是抱怨上 / 167
6．不要抱怨，要充满感恩 / 169
7．用自己的左手去温暖右手 / 172
8．相信明天是美好的 / 174

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



9．改变自己才能改变未来 / 177

第十章

价值观：一定要谈谈 181

1．上市后仍坚持“客户第一、员工第二、股东第三”的原则 / 182
2．最值钱的是价值观 / 185
3．诚信——触犯价值观的底线一定不容忍 / 187
4．将价值观纳入考核体系 / 190
5．背叛共同的目标和价值观不能容忍 / 193
6．一定要明白“我要什么” / 196

第十一章

成功取决于你试错的速度 199

1．不要迷信成功学 / 200
2．错误犯得越早越好 / 202
3．珍惜每一次犯过的错 / 204
4．犯错也是一种学习的过程 / 207
5．学习那些倒下的人犯的错误 / 210
6．最大的错误就是不犯错误 / 213
7．学会对机会说“No” / 216

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十二章

天下最大的计划就是不断地变化 219

1．在别人改变之前先改变自己 / 220
2．迎接变化，多出新招 / 223
3．按照客户的需求来变化 / 227
4．要抢在变化之前先变 / 230
5．抓住变化中的机会 / 232
6．借助变化的力量向前 / 236

第十三章

创业一点也不可爱 241

1．今天很残酷，明天更残酷，后天很美好 / 242
2．不要灵机一动就去创业 / 245
3．对创业者来说，最好的大学就是社会 / 249
4．创业不是为了赚钱，而是你喜欢 / 252
5．很多人失败是因为钱太多 / 256
6．新生事物都是在非议中成长的 / 259

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

01 第一章

首富：找到超越金钱的追求



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 我连小区首富都不想做

在 2014 年 4 月份公布的“2014 福布斯中国内地十大富豪排行榜”上，王健林以个人净资产 151 亿美元排在第一位。2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴在纽交所上市，彭博社的最新数据显示，阿里巴巴 IPO 促使马云净财富达到 219 亿美元，大陆首富易主马云。

有记者问马云：“成为中国大陆首富后有什么感觉？”

马云回答：“我一点感觉都没有，我跟大家讲真话，14 年以前我问过我太太，你希望你老公成为一个有钱的富豪还是成为一个受尊重的企业人？她说什么富豪啊，我希望你受人尊重。她那个时候应该觉得我也不会成为什么富豪，而且我们也没想过做富豪。如果出发点是想做富豪，一定做不了的。我说过我最快乐的日子是一个月拿 90 元的时候。”

马云说：“我觉得后面我要做的工作，就是把钱给花出去。我从没想过当中国首富，也没想过当杭州首富，我连小区首富都不想做。这没有任何意义，钱是资源，对我们来讲钱是用来做事情的。”对马云来说，赚钱从来不是目标。而只有不把赚钱作为目的，才能把企业做大做强。

在刚开始踏入互联网行业的时候，马云就说：“饿死也不做游戏。”在他看来，如果孩子们都玩游戏的话，国家将来怎么办？而电子商务不同，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



它可以帮助中国的中小企业建立网上交易平台，并且还可以解决一部分中国人的就业问题。因此，马云选择了电子商务。

马云坚信，电子商务一定会改变人们的生活方式，赚钱的游戏是任何社会都玩不腻的健康游戏，阿里巴巴的产品和服务必须被中小型企业喜欢。也正因为如此，马云才公开表示，阿里巴巴有再多的钱也不会投资网络游戏，而在收购雅虎中国后，他更直接砍掉了虽然很赚钱但鱼龙混杂、泥沙俱下的短信业务。

2005 年阿里巴巴收购雅虎（中国），得到其全部中国的业务和 10 亿美元，有人猜测说在这笔交易当中雅虎赚了，有人说阿里巴巴更赚。而马云则认为：经济利益我往往很少考虑，对阿里巴巴有一点事情是永远围绕我们的，我们想创办一个中国人创办的全世界最好的公司，我做的任何收购兼并都要首先看是不是围绕这个目标，围绕这个目标的情况下我再考虑经济利益。

不赚钱的公司是没有存在意义的，但如果公司单纯以赚钱为目标，那就麻烦了。真正想赚钱的人必须把钱看轻。

马云说过："我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。"世界上最愚蠢的人，就是自以为聪明的人；同样，最想自己发财的人，往往也发不了财，因为脑子里想的都是钱，难免就会急功近利。所谓"欲速则不达"，就是当我们处心积虑想得到某样东西时，就会因为过于在意，过于着急，失去应有的理智和冷静，功亏一篑。

在点评《赢在中国》某一选手时，马云这样说：我在你身上看到了很多优秀的品质，执行力、自信、目标非常明确，这些是军人应该有的素质，当然我也看到了你有时候目标太明确，说得不好听是功利心太强，你建一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个公司的时候要考虑有好的价值才卖。如果一开始想到卖，你的路可能就走偏掉了，这是给很多80年代的人的一个建议，做任何事都要有时间。80年代的人不要跟70年代、60年代的人竞争，要跟未来、跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。跟60年代的人、跟70年代的人学习，但是对未来，你要竞争。人一生要经历什么，不要一开始就建立原始积累，要一直往前走，因为我看到很多出色的人一开始都是功利心太强，先抓一步钱再走。这是我给80年代人的建议。

马云说："我一直认为，不管做任何事都不能有功利心。我没有什么功利心，我只是想证明，我们这代人通过努力可以做一件伟大的事情。说归说，做起来还得脚踏实地，才证明你不是狂人。七八年前大家觉得你狂，做出来就不会有人说了，我不过比别人早做了3年而已。"

经常可以看到一些小有成就的企业家，刚刚取得一点成绩，就喊着要3年大发展，5年成为行业龙头，7年成为世界500强。研究发现，一个优秀的大企业都是经过多年的积累，缓慢平稳地增长，才最终站稳脚跟的。

2014年10月27日晚，新东方总裁俞敏洪在青岛大学做演讲时说："我们现在做事情通常有两种状态：第一种是能对现在的情况产生即时好处的事；第二种是能奠定未来发展基础的事。我们人生真正的基础一定不是做一点现在就有好处的事情就能实现的。"他告诫同学们做事要剔除功利心，机会总是留给有准备的人。

俞敏洪说自己在北大读书和教学的十年间，除去教科书，他平均每年都要阅读200本书。这一习惯他一直坚持到现在，而今他的藏书已经超过3万本，家里的每一面墙都做成了书架。他告诉同学们，他从来没有想过自己看书和背单词会对自己的未来产生怎样的影响，而这一切毫无功利性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的努力，奠定了他人生的基础，成就了今天的他和新东方。

正如马云说："做企业必须要务实，除了巨大的理念，假如不能从点点滴滴做起，商业文明就是一句空话。"只有认准了要做的事情，只问耕耘，不问收获，脚踏实地，注重点滴积累，才能厚积而薄发，名利也会随之而来。

2. 钱是追人的，人去追钱一点出息都没有

2014 年 3 月，正值阿里上市前夕，马云即将成为大陆首富的消息愈演愈烈。这一天，阿里巴巴在北京大学百年讲堂举行技术论坛，马云压轴登场，发表了演讲，演讲中为正在风口浪尖上的阿里巴巴说了些话，也谈了以自己为代表的阿里巴巴的财富观。

演讲中，马云说道："阿里不是一家普通的商业公司，它不应该只用来赚钱，而是要推动社会进步，影响社会，改变社会。以前我们摇晃金融体系，认为腾讯会摇晃运营商，结果他们摇晃我们了。但是因为我们，社会发生变化，由下而上的改革发生变化，这是我们最大的乐趣。我们在香港还是美国上市，对我们来讲并不重要，香港或者美国因为我们发生变化更为重要，这是我们的乐趣所在。"

在演讲最后提到阿里巴巴为什么不借壳香港上市时，马云的回答很有自己的风范："我们不好这口。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相比于国内其他互联网巨头如腾讯、百度，阿里巴巴在2014年上市已经很晚了，那为什么阿里巴巴迟迟不上市，而是选择在2014年才上市呢？2014年“双十一”狂欢节，淘宝联手天猫创下成交额571亿元的壮举，在“双十一”狂欢节即将结束的前两个小时，马云现身杭州数据直播现场，谈了一些自己的看法。

马云表示此番上市不为钱，他说：“说实在的，阿里巴巴上市并不是为了钱，阿里巴巴的现金流、公司内部很健康，上市的一个主要原因，是能够让公司治理更加透明化，让全世界的股民、全世界的用户来监督这家公司，共同参与建设这家公司。”对于“不差钱”的阿里巴巴来说，上市确实不是为了圈钱，上市更多的是让阿里巴巴更好地国际化，在电子商务日趋发达的今天，选择这个时机上市或许是最好的选择。

别说上市不为钱，阿里巴巴的成立也不是为了钱，因为在当时，几乎所有人都认为互联网这东西“太玄幻”，找不到赚钱模式，马云放弃大学教师职位、倾家荡产做互联网根本找不到赚钱的理由。而在阿里巴巴日益走上正轨之后，阿里巴巴对于很多赚钱业务也不屑一顾，比如网络游戏。阿里巴巴的企业宗旨中从来没有出现过“赚钱”二字，但它却成了目前最值钱的企业。

在阿里巴巴成功登陆纽交所后，阿里巴巴一度一举超越Facebook、亚马逊、腾讯和eBay，成为仅次于谷歌的全球第二大互联网公司。马云随后接受了《东方企业家》的采访，马云同记者谈道：

“今天的阿里巴巴的市值也好，上市成功也好，都不是今天做的，是我们15年以前的想法。我们每个人做事情一定要去思考，如果你只做今天的生意，你只想今天做明天就成功，你是一定不会成功的。”

“追着钱没有意义，钱是追人的，人要是追钱，一点出息都没有。昨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



天孙正义（软件银行集团董事长兼总裁）说看见这个人眼睛真亮。其实那时候我去见他，我根本没想过要人家钱，我只是觉得大家探讨互联网，就兴趣大增。你感觉问人家要钱，眼睛里面不对了，眼神也不对了。你跟人家要风险投资的时候，你的自信来自于你知道自己要做什么，而不是光要钱的。要钱的话，基本就矮了一截。”

马云所说的，是他当年面对软银孙正义的时候，什么也没有讲清楚，只说自己有一个梦想：阿里巴巴利用互联网改变商业与贸易，互联网能改变世界。不是商业模式、管理团队、市场机会促成了这次合作，而是两个互联网信徒的共同信仰促成了这次合作。孙正义 6 分钟之后就决定给马云 4000 万美元，但马云最后只要了 2000 万美元，并不是马云傻，也不是他不爱钱，而是他知道，他那个时候的梦想只能支配 2000 万美元，这些钱在他手里能被合理支派，他是钱的主人，如果手里的钱拿得太多，他怕自己会沦为钱的奴隶。所以他用 15 年甚至更久的时间去沉淀，现在的马云是一个更加优秀的自己，而当你足够优秀的时候，钱自然会来找你。

但就是这个不急着要钱的企业走到了今天，成为了国内第一大互联网公司，造就了中国大陆首富马云和日本首富孙正义。也许这就是马云说的：人追钱一点出息都没有，当你心中真的有做企业的目标，钱就追你了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 赚钱是一种结果，不会成为一种目的

在阿里巴巴创下美国金融史上最大 IPO 后，惊讶的外国媒体止不住溢美之词，《路透社》《福布斯》《泰晤士报》等主流媒体对阿里巴巴的成绩进行了赞赏，称之为“中国的奇迹”，甚至有德国媒体评价阿里巴巴是“开门的宝藏”。

马云说过：“赚钱只是一种结果，它永远不会成为一个目的。而我们真正的目的是创办一家真正由中国人创办的、全世界感到骄傲的、伟大的公司。这就是我的理想，也是我们这一代人的理想！”如此看来，马云的理想实现了第一步，他所带领的阿里巴巴赢得了世界的认可。

阿里巴巴成立的愿景就是：“让天下没有难做的生意。”马云说：“我们提出让天下没有难做的生意以后，我们就把这个作为阿里巴巴推出任何服务和产品的唯一标准。”

马云表示，阿里巴巴在做每一个产品时，都不是因为看到钱才去做的，而是知道，这个技术对社会有价值，对百姓有帮助，才会去做。比如支付宝，马云曾举例说，张三跟李四交易，张三不愿意把钱汇给李四，李四也不愿意把东西汇给张三，支付宝站出来做担保，让张三把钱先放在我这里。有人说这种模式很傻，但是马云的回答是：“我们不关心这个模式是不是傻，我们关心的是客户是不是需要这样的服务。”

当时的互联网还没有建立起一个真正的信用系统，支付宝的诞生无疑改变了这一切。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这就是阿里巴巴所坚持的信念。马云认为，互联网不应该仅仅用来赚钱，它应该推动社会的进步、改变社会、影响社会。在 2000 年之前的那一段时间，互联网发展欣欣向荣，大批互联网企业如雨后春笋般成立，同时又有大批的投资人往这些企业里注资，当时的情况是这样的：拿到融资的企业疯狂烧钱，然后再拿更多的融资；什么业务赚钱就干什么，比如电子邮件、新闻门户、聊天室等。然而紧跟着互联网泡沫破碎，进入了一个“寒冬”，大批新成立的互联网企业倒闭，阿里巴巴当时已经在孙正义处融资，但是马云一没有大笔地花钱，二没有开展乱七八糟的业务，最终熬过了“寒冬”。

马云心里很清醒地知道钱是工具，不是目的，就像他在《赢在中国》的节目中对选手说的那样：“永远不要让资本说话，让资本赚钱。让资本说话的企业家不会有出息，最重要的是你让资本赚钱，让股东赚钱。如果有一天你拿到很多钱，你坚持今天的原则，做你认为可以赚钱的事，我相信有一天资本一定会听你的。”

当然，马云并不是宣扬所有企业都不赚钱才好，他只是反对很多企业在发展过程中只看重钱，无论是做项目、谈生意、聊合作，第一时间先想：“我能赚多少？”这是马云很反对的。

2012 年马云出席网商大会，他在会上表示：“不赚钱是不道德的，赚钱没有错，不应该有羞耻感，做企业不赚钱才应该有羞耻感。”马云批评那些不赚钱的企业，应该有羞耻感，应该去做公益比较好。做公益也要有商业的手法。公益的心态、商业的手法，只有这样配合，你才走得久、走得长。

商人逐利，不是说企业从一开始就奔着赚钱发展。企业赢利的目的是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让企业存活下去并带给社会更好的服务，让企业的员工得到应有的回报。就像马云说的："为赚钱顺便做好事，还是为做好事同时赚钱，这是两种完全不同的心态。"搞错了心态的企业是不可能发展起来的。

一家企业真正为社会做了贡献，为很多人谋得了福利，并且在持续服务大众时，不想赚钱都难。比如谷歌凭借搜索业务令用户量越来越多时，也在连年亏损，其实谷歌完全可以在搜索界面塞上各种广告，这样可以赢得大笔的利润，但是谷歌没有这样做，在经历了多次融资、亏损的循环之后才找到合适的投放广告位置，谷歌的界面是最干净的，它也是世界上使用人数最多的搜索引擎。

4. 赚钱是为了做更多更好的事

2014 年 4 月 24 日，马云宣布捐出阿里 2% 的股份成立个人公益信托基金，按照阿里巴巴 9 月 19 日当天收盘价 2314.39 亿美元的市值计算，该公益基金的规模达到了 40 多亿美元。

《环球杂志》采访马云时问到为什么在上市之前突然成立公益基金，马云回答道："这件事情我想了很多年了，去年做出的决定，选择现在宣布，是因为我们花了大量精力做方向规划、设立架构等，现在终于做得差不多了。我感觉到自己已经 50 岁了，公益的事情要赶紧做起来，不能再拖了。其实我和太太在创业之初还没什么钱的时候就想好了，50 岁之前赚钱，50 岁之后要投入在慈善和公益事业上。现在有这个机会了，要赶紧实现自己的愿望。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马云在接受美国脱口秀主持人查理·罗斯采访时说："我的看法是，首先我从未想过我的财富是仅仅属于我个人的，它属于整个社会。当你有几百万元的时候，你是个富翁；当你有几千万元的时候，这些就是资本；而当你有上亿元财富时，它就成了社会资源了。这些钱仅仅是社会交给你去经营和管理，而且我也觉得我根本花不完这么多钱。另外，随着城市化的推进，我们需要太多的就业机会，所以我认为要去认真地用好手中的资源，通过创造更多的就业来回馈社会。这样，我想当我老了的时候就不会因为不捐钱而感到遗憾。"

马云说："你看，十年前，我们都没怎么听说过身边有人患癌症；现在呢，身边很多人，都会因为朋友、亲人患上癌症，整个家庭陷入痛苦。我想，我们出点钱，再加上科学家，总能做点什么。我非常担心今天的水、空气和食物问题。今天你看到了问题，那十年后也许会看见可怕的结果。如果今天我们能做点事情，或许能够解决十年后的问题。"马云创立的这个基金规模在全球范围内也是数一数二的了，那么这么大一笔钱如何回馈社会就成了一个很大的问题。马云讲自己跟比尔·盖茨交流很多，对方在公益事业上给马云很多思考，马云表示这笔钱会用在环保、医疗、教育、文化等方面。

2010年，马云曾说自己要将80%的时间投身做公益。马云甚至笑称"花钱比挣钱难多了"，马云并不是成了首富之后才用心做公益的，阿里巴巴一直有做公益慈善事业的传统，在2008年阿里巴巴更是和李连杰的"壹基金"在网络公益的推广上展开合作，从"月行一善"到"日行一善"，积累资源和能量，促进中国公益平台的不断进步和持续发展。

超级富豪"退休"之后热衷于做公益是很流行的，当财富达到一个数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

字之后，再去研究增加了或减少了多少财富是没有意义的，对他们来说，剩下的人生需要不断“花钱”，他们在创立公司之后为很多人创造了收益，更为自己带来了数以亿计的财富，这笔钱可以做很多对社会有益的事情。

2013 年比尔·盖茨宣布卸任微软执行董事长职务，“连人带钱”投入公益慈善事业，他表示将在未来的日子里把总计市值为 580 亿美元的个人资产悉数捐给慈善基金会。这个著名的“比尔和梅琳达·盖茨基金会”由比尔·盖茨夫妇在 2000 年成立，这个基金会拥有高达 380 亿美元的资金，已经成长为美国规模最大的民间慈善机构。

现在慈善俨然是比尔·盖茨更热衷的工作，比尔·盖茨还用自己的影响力开慈善晚宴，巴菲特等美国富豪也乐于参加，通过这样的平台贡献自己的力量。

做公益慈善事业并不是一个比“钱”的过程，做公益也不只有捐钱这一种方法，正如 Facebook 创始人马克·扎克伯格所说：“Facebook 的存在是为了让这个世界更加开放和连接，而不仅仅是为了创建一家公司。”而真正的慈善是把爱和温暖的种子种在人们的心中，让人们的心中充满爱、让这个世界充满爱，在企业发展过程中，多为社会做一点积极贡献。在积累了大量财富之后，选择做慈善，不仅体现了一个企业家的良心，也能体现企业对社会承担的责任，这样的企业不仅受员工的尊重，也受消费者的爱戴，因为它能给社会带来巨大的正能量，这是一个有社会责任感的企业带给社会的意义。

马云说：“我认为，对今天的中国来说，比金钱更重要的是大家要先学会做公益。中国的公益事业需要更多的体制建设和人才训练。我相信总有一天，全球的公益事业会走向同一个方向。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5. 财富的本意是帮助别人赚钱

关于阿里巴巴上市，马云最欣慰的不是自己成了首富，而是为阿里巴巴成就了一批富翁，除持有 3.6% 阿里巴巴股份的蔡崇信之外，阿里巴巴约有一万员工持有少量股份，分享 200 亿美元，平均每人约 182 万美元，约合人民币 1100 万元。而远在日本的孙正义凭借投资 2000 万美元，收获 580 亿美元，收到近 3000 倍的回报。

阿里巴巴成立之初就给自己定下了一个企业愿景，或者叫初衷："帮助更多的人赚到钱"——这才是阿里巴巴为社会所创造的真正价值。当初寻找创业模式的时候，马云想到，中国有成千上百万的中小企业，但是其中很多中小企业故步自封，看不到外面的世界，并不能与外部产生联系，那为什么不为他们搭建一座桥梁呢？

阿里巴巴的成立就是面向无数中小企业的，阿里巴巴就是一个为全世界中小企业提供的展示自己的平台，它的口号是："让天下没有难做的生意。"这种模式让企业与企业之间通过互联网进行产品、服务及信息的交换，这就是阿里巴巴的"B2B"模式。

在斯坦福大学演讲时，马云曾感触良深地这样说过："10 年前，当我走在街上，有人跑过来感谢我，因为阿里巴巴帮他们得到了国外的订单、国外的生意。今天，当我走在街上，有人过来感谢我，说他和妻子在淘宝上开了个小店，以此为生，并且收入不错。这对我来说意义重大。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这就是阿里巴巴“帮别人赚钱”的思维，尤其在成立淘宝之后，三年免费政策让无数普通人在家里开店，保守估计成就了几十万生意火爆的普通人卖家，但阿里巴巴自己没有卖过一分钱的货。

阿里巴巴不仅成就了普通人的创业梦想，也给国内快递业务带来生机。有数据显示，与阿里巴巴合作的 14 家快递配送商，在中国 31 个省、超过 600 个城市建立了 1700 多个配送中心、10 万多个配送站，95 万快递人员，一共为阿里旗下淘宝、天猫等平台送出了 50 亿个包裹，占到全中国当年包裹总量的 54%，创造的快递业收入超过 700 亿元。

此外，近 200 家银行和支付宝的合作为阿里旗下的电商平台提供网上支付服务，在 2013 年“双十一”当天，华泰保险卖出了超过 1 亿笔退货运费险，一天保费达到几千万。有超过 11 万家设计机构、摄影机构以在淘宝、天猫平台上提供网店装修设计类服务为生，每年产值超过十亿元，甚至在全国还催生出 50 多家专业电商培训机构，总之有非常多的人因阿里巴巴获利。

这些数据不摆出来，你很难相信围绕着阿里巴巴这个生态圈居然有这么多人在致富。阿里巴巴和传统的“我给服务，你给我钱”的企业有很大不同，它的第一目标是让其他人越来越赚钱，然后自己再赚钱。

2008 年，全球金融滑坡，而马云表示：“自己愿给中小企业带来温暖。”随即，阿里巴巴宣布，一个大规模支援中小企业“过冬”的特别行动计划正式启动。它将整合旗下 B2B、淘宝网、支付宝、雅虎口碑网、阿里软件等所有资源，“尽全力”帮助中小企业渡过“因全球经济危机带来的生存难关”。

阿里巴巴开始积极帮助中小企业找订单，帮着做出口、内贸，并对一些中小企业进行培训，帮助他们成长。当然，危机中最缺的就是现金，众

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



多中小企业因融资困难而倒闭，阿里巴巴则通过把中小企业在阿里巴巴上的交易记录转化为信用记录，与银行合作，打通了快速放贷之路，短短8个月内，就有700多家中小企业获得“网络贷款”15亿元。

除此之外，阿里巴巴一方面通过降低费用、还利于中小企业，主动把45%利润降低到25%；另一方面，直接投资3000万美元，在美国和欧洲帮助中国的中小企业做营销推广，寻找订单。

马云说：“如果不让别人富起来，阿里巴巴会是一个虚幻的东西。”在2013年，马云提出打造“双百万战略”，也就是帮助中国诞生一百万个销售额过一百万的小卖家。阿里巴巴一路走来披荆斩棘，干掉了众多对手，靠的就是优质的服务和让别人先赚钱的思维。

马云在赚钱与否的问题上，曾多次告诫年轻的创业者：“我相信如果一个人脑子里总是想着赚钱，那么没人想和你交朋友。相反，如果考虑的是如何帮助别人、为他人创造价值，那么你就会赚钱。”在一个市场或者社会里，只有一个人赚钱是毫无意义的，也是不能够长久的。做生意就是这样，不能让这一个人赚钱，另一个人赔死，懂得这一点才有资格拥有更多的财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

02 第二章

上市：做中国人创建的世界公司



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 国际化视野：眼光有多远，未来就有多远

2014 年 11 月 20 日，首届世界互联网大会在浙江乌镇开幕，大会为期三天，马云发表了演讲，他指出："生意越来越难做，关键是你的眼光。你的眼光看到的是全中国，就是做全中国的生意；你的眼光看到的是全世界，就是做全世界的生意。"

2015 年 1 月，据美国媒体报道，阿里巴巴正在筹划一项崭新的战略，即为美国零售商提供途径，让他们得以将商品出售给中国庞大且不断壮大的中产阶级。

该战略的核心是推动阿里巴巴和支付宝与美国一些零售巨头达成协议，由其为这些零售巨头处理在中国的销售、支付和送货等业务。阿里巴巴瞄准的美国零售巨头，包括高端百货公司集团 Neiman Marcus Group 和奢侈品零售商 Saks,Inc. 等。这两家公司都证实了该协议的存在，但不愿谈及具体如何运作。

阿里巴巴成立第一天就已经把目光放眼全球了，如今其旗下的 B2C 网站天猫要进军国际也是不争的事实。2014 年 2 月，天猫国际正式上线，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



天猫的猫爪伸向了海外。通过引入国外企业入驻的模式，让用户像平时淘宝购物一样直接买到海外进口的正品商品，并经过正规海关渠道入境。

在 2014 年 12 月披露的数据显示，天猫国际 11 月份单月成交额比上线第一个月增长超过 1000%。已有来自全球 25 个国家和地区 5400 个海外品牌进驻天猫国际，其中 30 家店铺单店成交额都超过千万元。据透露，欧美前十大商超、法国化妆品集群等超过 100 家全球商家正在排队等待入驻。

天猫国际同时披露，包括上海、广州、郑州、杭州、宁波在内的 5 个跨境进口试点城市保税区已经和天猫国际达成合作，共同探索基于互联网环境下的高效进出口贸易模式。2014 年被阿里巴巴定义为全球化元年，阿里巴巴带领着小弟淘宝和天猫，已经开启对亚马逊的冲击。

2014 年是阿里巴巴繁忙的一年，我们简要说几个阿里巴巴的投资项目，或许能对其未来战略一窥端倪。1 月份阿里巴巴投资 First Dibs，这是一家美国零售商。2 月份阿里巴巴投资 Tutor Group 和茵曼，Tutor Group 是一家跨国线上教育公司，提供超过 1 万小时的课程内容，并且在 40 多个国家提供课程服务，茵曼则是服装零售商。3 月份，阿里巴巴斥资 8.04 亿美元成为了香港 China Vision 公司的最大股东。这家公司致力于制作电影等，参与制作了《让子弹飞》《西游降魔篇》《功夫》等电影。

除此之外还有佰程旅行网——旅游公司；Tango——美国著名聊天软件；银泰商业——零售公司；Lyft、快的打车——打车公司；还有优酷、美团、高德地图、中国智能物流骨干网、新加坡邮政、恒大足球、华谊兄弟等。

列举这些数据的意义在于透过阿里巴巴投资的公司来揣测其战略。可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以看到，阿里巴巴投资的最大方向是海外零售商、物流、打车软件，基本上集中在传媒、视频服务、在线旅游学习、软件等方面。这不禁让人一头雾水，一家电子商务平台为什么跟视频服务产生联系呢?

很多人质疑阿里巴巴在上市之前如同买大白菜一样的收购行为，而马云说出了这样一番话："我们是通过 15 年的布局，慢慢形成网络效应。这就是战略的威力。上市前我们做了几次收购，很多人都惊呼看不懂。再过三五年，有几个人看得懂我在买楼? 连老太太都看得懂的战略我七八年前就在看了。凭什么现在我买，你们就能看懂? "马云表示这跟盖楼一样，不是农村盖土房，一砖一瓦垒起来，而是先造门和窗等其他材料，"突然一下那么大的东西就出现了，那是因为之前都已经做好了"。

2. 阿里巴巴今天上市融到的不是钱，是信任

2014 年 9 月 19 日阿里巴巴在登陆纽交所之前，马云、陆兆禧和蔡崇信在纽约通过视频连线的方式与阿里杭州总部的员工共同庆祝了上市。在简短的视频中，马云表示，今天是一个里程碑式的日子，相信今天所发生的事情对大家都是影响很大的。马云微笑着对上千名投资人说："从明天开始，我们的路程会更加艰难，全世界都在关注我们是不是坚守我们的信诺，今天我们融到的不是钱，我们融到的是信任，是所有人对我们的信任，客户的信任、时代的信任以及投资者的信任。"

在马云看来，"信任"二字在任何时候都比钱重要，自始至终阿里巴巴都以客户信任为准绳，如今要走全球化路线更需要西方人的信任，需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全世界的认可。1999 年马云乘飞机到美国寻找风投，被三十多家 VC 拒绝，拒绝的原因就是不信任，不信任这个他们“看不懂”的模式能成功，也不信中国人能做好互联网。

马云在视频最后说：“明天开始，我们会过得更加艰难，因为全世界都在监视我们是不是讲信用，希望大家对得起这份信任，对得起这份梦想。”

2014 年 9 月 19 日晚上 8 时，纽交所高级副总裁大卫·艾斯里奇来到媒体大厅，给媒体讲述阿里巴巴上市的一些细节，他和他的搭档都系着橙色领带，这是配合阿里巴巴的主色调。

纽交所还为当日场内的中国工作人员及媒体准备了白米粥和中餐，尽管味道有些奇怪，但仍能看出纽交所的诚意，由此可以看出以纽交所为代表的西方资本对于阿里巴巴的重视。

阿里巴巴成就史上最大 IPO 以及来自中国的草根逆袭传奇——马云成了西方各路媒体争相报道的焦点，阿里巴巴上市前一天正值苏格兰举行公投，各路媒体纷纷在第一版面大字报道阿里巴巴，把苏格兰差一点成独立国家这么大的事放在了下面。

对于上市是否为了钱，马云回答得更加直接：“作为一家现金流充裕的公司，公司上市不是单纯为了钱，而是要成为一家透明的国际化公司。在美国上市，我觉得不能把美国的钱都拿到中国去，可以把钱花在海外多一些。我们要像美国人一样，吸引你们的人才，买你们的公司。”

在美国的 IPO 上市是阿里巴巴全球化蓝图中的一个部分，在纽约掀起的橙色风暴为阿里巴巴在美国市场赢得认知度提供了巨大的帮助。同时这也能让阿里巴巴接触更多的西方品牌，尤其是高端奢侈品牌，这些奢侈品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌非常重视合作方，而中国有大量的消费者，阿里巴巴通过此举很好地向对方宣告了自己的影响力。

上市可以帮助企业获得知名度和信任度，企业上市的宣传效应对于其产品和服务的营销非常有效，公众的信任度越高，越容易建立品牌和开拓市场；同时企业也会受到更多的关注，使企业有更好的发展机遇，促进新的商业或战略合作的形成，使企业更容易走入国际市场。

上市之后，阿里巴巴文化、阿里巴巴合伙人制度、阿里巴巴模式等都被西方人看到。简单来说，2014 年苹果推出新旗舰 iPhone 6 和基于此的移动支付方式 Apple Pay，在美国掀起热潮，但是并没有登陆中国大陆。

而在阿里巴巴上市之后，马云手持 iPhone 6 出现在湖人队主场斯台普斯中心看球赛，便出现了两方合作的传闻，随后 12 月份阿里巴巴执行副董事长蔡崇信证实了阿里与苹果正在商讨支付领域的潜在合作事宜，他称支付宝可以为苹果的 Apple Pay 支付系统提供后端服务，将支付宝与 Apple Pay 相整合。虽然到目前为止，还没有真正的合作事项被证实，但这足以说明阿里巴巴的影响力已经能够打动苹果这家全球最大的科技公司。

上市能够全面提升阿里巴巴在国际上的影响力，通过上市可以展现阿里巴巴雄厚的实力和发展潜力，为阿里巴巴全球化路线打下更坚实的路基。其实不光是阿里巴巴赢得了信任，中国经济也赢得了信任，让世界看到了一个能影响全球的互联网企业的诞生，树立起中国企业家以及中国经济的良好形象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 全球化战略：未来将面临更多挑战

2015 年 1 月马云在杭州出席阿里巴巴战略合作联谊会，在会上畅谈了阿里巴巴未来 10 年的六大战略，马云提出要打造国际企业："我们不是普通的民营企业，也不是国有企业，我们把自己定位成中国的'国家企业'。"就像三星、奔驰、谷歌和苹果对于韩国、德国、美国那样。马云还提到全球化战略中将遇到的挑战。

马云在一次采访中提到，未来 5 年，全球化会是阿里巴巴最重要的一个战场。

马云很清楚将会面临强有力的挑战和困难，他把这个战略分成了三点。

"第一，如何实现支付全球化体系，这个难度非常之大，也就是说在天猫电商平台，支付宝必须支持多币种同时交易。"

"第二，物流全球化的难度也相当大，很多国家的物流基础设施还远远跟不上，这给物流全球化造成了相当大的困难。"

"第三，贸易全球化游戏规则的建立，这也是一个非常重要的环节。"

所谓国际化公司，通常需要拥有在全球知名的品牌，拥有全球化网络渠道，拥有和国外普通民众直接相关的产品和服务，拥有世界领先的技术和理念等，从这些方面看来，阿里巴巴在美国上市只能说是国际化的一个起点。

目前，阿里巴巴国际批发和国际零售业务占其总营收的 9.31%，而中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国零售业务占据了 80.14%。这意味着，阿里巴巴上市的核心资产仍是淘宝和天猫等零售平台。有数据显示，阿里巴巴的直接对手亚马逊在 2013 财年全年总营收达 744 亿美元，净利润为 2.74 亿美元；而阿里巴巴 2013 年全年总营收 79.52 亿美元，净利润为 35.61 亿美元。即便如此，亚马逊早就是美国最大的电子商务网站，并成为欧洲和日本市场最大的网上零售网站。

亚马逊已经建立起强大的生态系统，除了电商还提供上游的正版音乐、影视、电子书等内容，下游的 Kindle、Fire Phone 等移动终端产品，这样强大的生态圈是阿里巴巴目前望尘莫及的。

国际电商业务链条非常长，包括进关、税务、支付、物流、清关和仓储等多个环节，阿里巴巴需要打通和积累的资源不是短期内能解决的。同时，阿里巴巴的竞争对手不只有亚马逊一个，还有如 eBay、沃尔玛等电商；在广告领域还有谷歌、Facebook 等公司都是阿里巴巴的竞争对手。

阿里旗下共有两个跨境平台，一是阿里巴巴国际站，目前已发展成为全球最大的 B2B 电子商务平台；另外一个是被称为“国际版淘宝”的全球速卖通。速卖通是阿里旗下帮助中国企业把商品卖给全球个人消费者的网站，在俄罗斯速卖通已经有接近百万的用户。据市场分析公司显示，速卖通在俄罗斯的月均访问量同比增长超过 3 倍，达到 1590 万，大大超过了俄罗斯本土最大电商 Ozon，成为了俄罗斯名副其实的头号购物网站。原因在于速卖通在俄罗斯的平均客单价是 25 美元，仅为 eBay 客单价的一半。

阿里巴巴在 2014 年 6 月推出美国电商品牌 11Main，意味着阿里巴巴在美国正式与亚马逊、沃尔玛等零售巨头交锋。11Main 身为网上商城，容纳了诸多美国精品品牌，11Main 更加看重有特色、美国本土制造的商家，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而不是大规模、大众化的零售品牌。这体现了阿里巴巴的差异化策略，那就是："联合中小企业和个人卖家，用平台化的方式与本土 B2C 电商企业竞争。"

11Main 是阿里巴巴走向全球化的一个缩影，它要把中国的淘宝天猫模式带到全世界，把国外的品牌模式引进中国，打通购物壁障，另外建立起良好的金融、物流体系。国内有着虎视眈眈的竞争者，国际上有着已经占领市场的领先者。作为一家成立只有 15 年的公司，阿里巴巴的国际化经验并不丰富，国际化团队和人才也并不充足。从这个角度来说，阿里巴巴在美国上市不过是其国际化进程中的"万里长征第一步"。

中国企业走向全球是十分艰难的，因为长期以来价值观、文化认知都有很大不同，尤其几个世纪以来一直都是西方主导经济世界，一家来自东亚的企业往往代表着"廉价、低端"，目前做得最好的只有三星、华为以及日本的一些企业。中国的华为虽然在欧洲攻城略地，但在美国却连连受阻，中国互联网企业更是几乎走不出国门。

马云在接受采访时也说，国际化绝不仅仅是在国外有业务、工厂，而是有国际化的思想和战略。阿里巴巴应利用这次在美国上市的契机，把公关效应尽量放大，组建熟知当地规则的团队，选好项目、做好产品、提供好服务，真正做到马云所说的"进入一个市场就要改变当地人的生活"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 今天越踏实，未来才会走得越远

2014 年“双十一”狂欢节，马云现身杭州，登台第一句话就是：“大家辛苦了，谢谢大家，当然晚上的妇女们更辛苦。我现在比较担心物流，我相信所有物流的同业、同事们、快递员们会更加辛苦。所以感谢大家，希望大家今天晚上好好休息。还有几分钟就结束了，我就过来跟大家打个招呼，大家有什么问题我们可以交流一下。”

“双十一”上百亿的交易额让马云很高兴，同时他又很清醒，他说道：“我们今天确实没有人们想象得那么好，要面临的挑战困难还很多，所以对我本人来讲，股价上涨可能股民很高兴，但是阿里的管理层，阿里的员工，包括我在内，还是应该脚踏实地地做自己。所以阿里今天需要做的事，还是做我们自己，认认真真把自己手头上的活儿做好，认认真真把五年十年的规划做好，认认真真像以前一样。因为才 15 年，我们未来还有 87 年。我们不求今天有多好，只求今天能够实实在在的，因为今天越实在，今天做得越踏实，阿里可能未来走得越遥远，这是我们现在在看的。”

阿里巴巴虽然上市很晚，但这个晚是很有道理的。电子商务需要什么？首先需要非常多的企业。阿里巴巴成立之初，马云飞遍了全世界进行演讲，从欧洲各国到美国往来无数次，从最初的只有三名听众到越来越多的人，阿里巴巴没钱做广告，广告也不能很好地解释阿里巴巴模式，马云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就亲自上阵，反复演讲。

电子商务还需要什么？需要搜索业务。2005 年阿里巴巴收购雅虎中国全部资产，同时得到雅虎 10 亿美元投资，雅虎的搜索引擎技术对淘宝、天猫搜索平台的建设不无贡献。

电子商务还需要良好的用户口碑反馈。2006 年 10 月，阿里巴巴集团战略投资口碑网。2008 年口碑网与中国雅虎合并，成立雅虎口碑，为消费者提供评论分享、消费指南等服务。

除此之外，阿里巴巴还收购了中国万网，中国万网在互联网基础服务行业中的领先地位非常明显，其为中小企业提供域名服务、主机服务、企业邮箱、网站建设等，有效解决中小企业生存难、发展难、融资难的问题的总体战略布局。

阿里巴巴早在 2010 年就开始了全球化的布局，那年阿里巴巴收购美国电子商务 SaaS（软件及服务）提供商 Vendio Services（简称“Vendio”），这是阿里巴巴第一次在美国市场上进行收购活动。

2011 年阿里巴巴又投资美团网，开始涉足更好的生活服务。除此之外，阿里巴巴的收购、投资非常多，不能一一例举，也不能逐个分析其意义。但是我们能够很清楚地看到阿里巴巴的发展历程脉络清晰，如同经过测算般精准，短短几年时间已经完成了战略布局，业务涵盖 B2B、C2C、软件服务、在线支付、搜索引擎、网络广告等领域，并且还在向外拓展业务。

这是马云在演讲中说过的一段话：

“什么是战略？战略就是从地图上看看杭州到北京只有这么点路，你开车走过去却不认得了。所以我告诉大家理想和现实是很远的。但是，我们要学会什么东西该放弃，什么东西不放弃，我永不放弃的是我的使命价值观，我宁可把公司关了，但我不会说为了赚钱我放弃这些东西，全中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

99% 的企业在赚钱，但是他们未必能抓住使命。我以使命感和价值观去赚钱的时候我心里踏实，我不会比别人赚钱多，但是我知道我赚得踏实，我是在帮别人，我的团队讲究诚信，讲究拥抱变化，讲究团队合作，我觉得踏实。”

“好饭不怕晚。”阿里巴巴在国内布局十余年才赴美上市，已经在国内站稳脚跟并已经做好走向全球的准备，这就是马云所讲的“踏实”。接下来阿里巴巴还会有更多的战略布局，人们可能在短时间内看不懂阿里巴巴到底要干什么，或许在更远的未来才会逐渐清晰，但是不管怎么说，阿里巴巴的每一步都将走得格外稳，从而走得格外远。

对于创业者来说，要想取得更大的发展，就要为长远谋划，长远利益的获得要求创业者要一步一个脚印地走，创业的历程是苦是累、是喜是忧，都要尝过一遍才能明白成功的含义有多沉重。成功不是说说而已，只有耐着性子脚踏实地走出来才是辉煌，好高骛远、投机取巧的人也许会获得一时的风光，但这样的人注定到不了远方、攀不上高峰，他们终究会死在自己轻浮的脚步上。

5. 真正的战略是思考未来

马云对阿里巴巴的“战略取胜”之道很是满意，他曾这样评价与对手的竞争：“与腾讯和百度相比，阿里强在战略，也胜在战略。”马云说：“今天阿里巴巴的市值也好、上市成功也好都不是今天才开始做的，是我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们 15 年以前的想法。我们每个人做事情一定要去思考，如果你只做今天的生意，你只想今天去做明天就成功，你是一定不会成功的。因为凭什么你有这个机会，凭什么你会比别人聪明？”马云永远都在思考着未来的战略，我们今天看到的阿里巴巴的成绩，已经是马云早都设想好的。

2014 年“双十一”期间，央视财经《对话》专访马云，为我们留下了很多马云思维。节目中也谈到战略。

马云说：“一个投资，如果连街上买股票的老太太都能看懂的话，那麻烦就大了，因为战术和战略是不一样的，战术是基本上今天做的事情大家都明白，你原来干这个，那只是战术，真正的战略是你去思考未来，对于阿里的有些投资看得懂，有些投资看不懂，都很正常，因为我们不是为了让大家看懂，也不是为了让大家看不懂，我们只是在做自己认为对的事情。”

当马云在美国第一次见到互联网时，他甚至在互联网上找不到有关中国的任何消息，他当时就意识到，互联网将影响人类生活的方方面面，回国后正值中国互联网接入世界，马云创办了中国黄页，成为中国大陆最早的互联网公司之一，足以证明马云非凡的前瞻性。

马云给人的印象就是“个子不高，看得极远”。阿里巴巴自成立起就以战略布局为人熟知，淘宝网、支付宝、天猫等每一次动作都引起市场变革，而每一步出众的战略考量都是马云早就构思好的：周密部署、运作，完全成熟后推向市场，往往能够获得成功。

在浙江企业商会大会上，马云在演讲中跟大家分享道：“我们做企业，在中国这样的环境中，一定要思考十年以后的事情，如果任何事情今天做，明天就想赢，那么这个机会已经不多了。这样的机会为什么轮到你？你没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有这样的机会。只有对未来经济进行预测、设想，找到未来我们应该做些什么事情，才可能有机会。"

每一位有雄心壮志的企业领导者都应该思考企业五年到十年甚至更久的未来，世界在急速发展和变化，人要生存，企业要生存，就要跟上时代变化的节奏，今天你是行业中数一数二的龙头企业，可是三年后、五年后世界就变得不一样了，而在今天谁能看得更加长远，谁能提前做出布局，谁就能在未来的竞争中获得优先权。作为阿里巴巴掌舵人的马云已经为阿里的发展做好了 102 年的战略布局，这甚至都不是其他人能想、敢想的，而阿里巴巴的百年王朝正在以一种不可思议的方式改变着人们的生活。

马云说："你要说 15 年以前我们就想到今天，那是胡说八道，但是我今天必须要想明白 15 年以后要干什么，今天我们有人，有技术，有数据，对未来的思考越来越清楚，我们必须思考未来要做什么。"

在阿里巴巴内部流传着一张图，可以视为上市后对未来公司架构的一次重新定位。图片最中央的三角形是"数据"，围绕着数据，"电商""金融""物流"呈品字形排列，这个大三角形的外围是一个圆，圆内左边是"健康"，右边是"快乐"，圆圈内的最下方是"全球化"。

马云曾谈到阿里巴巴未来十年的两大产业是健康产业和快乐产业，他表示，未来给孩子们看什么样的电影、享受什么样的精神文化产品、给他们什么样的生活环境是十分重要的。他说："健康行业，针对今天的雾霾，今天的水，今天的食品安全，我们为中国十年以后出现的健康问题做一些努力；快乐行业，我们中产阶级越来越多，有钱以后就变成暴发户，这是最可怕的。所以电影、电视节目、音乐节目、体育节目应该宣扬那些更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



积极、更正能量的东西。”

马云直言道：“这世界聪明人太多了。我有时候看看公司的年轻人会目瞪口呆，他们怎么那么聪明？比聪明你已经没有机会了，比勤奋你更没机会，你只能比未来。我认为十年以后中国社会会出现这样的事情，我必须去做。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

03 第三章

大阿里愿景：统一人的目标，而不是思想



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 在我公寓里，18 个人有一个梦

2014 年 9 月 8 日，阿里巴巴集团在美国纽约华尔道夫酒店开始上市首战路演，马云现身后的第一句话是："我 15 年前来美国要 200 万，被 30 家 VC 拒了；我今天又来了，就是想多要点钱回去。" 马云的开场白引起全场大笑，在场的众人一同观看了阿里巴巴的路演宣传片。

阿里巴巴制作了路演宣传片，马云亲自上镜秀英文，向大家阐述阿里巴巴的商业模式："大家好，我是马云，阿里巴巴集团的创始人和董事会主席。15 年前，在我公寓里，18 位创始人有了一个梦，这个梦想就是，在某一天我们能够创立一个为成千上万小企业主服务的公司。这个梦想，从始至终都没有变过，让天下没有难做的生意。"

马云介绍说，阿里巴巴的服务人群就是小的生意人和他们的客户，阿里巴巴的目标就是通过阿里巴巴搭建的生态系统，帮助商家和客户找到彼此，并且按照他们独特的需求方式来开展业务。"15 年过去了，我们在中国已经成了一个家喻户晓的名字。现在，我们也已经准备好让全世界来认识我们。" 马云说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



阿里巴巴的联合创始人有18个人，在马云的家里成立了阿里巴巴，这十几个人的工资只有几百元，大家在一起省吃俭用。是什么让阿里巴巴的联合创始人们如此有凝聚力？答案是共同的梦想。

一家企业最有凝聚力的表现就是上下一心，心怀同一个目标，同一个梦想。这样的企业斗志最昂扬，每一个人都不会懒惰，上下齐心，拧成一股绳的力量是最强大的。反之，一盘散沙往往在竞争对手面前一击即散，根本不可能形成抵抗力。

关于团队建设，马云说过这样的话："千万不要相信你能统一人的思想，那是不可能的。30%的人永远不可能相信你，不要让你的同事为你干活，要让他们为我们的共同目标干活，团结在一个共同的目标下，要比团结在一个人周围容易得多。"

著名学者彼得·圣吉用"共同愿景"来描述群体目标，指出共同愿景是群体中人们共同持有的意象或景象，它创造出众人一体的感觉，并遍布于群体全面的活动，从而改变组织成员与组织的关系，成为强大的驱动力。企业领导者要向企业成员传达清晰的目标或者愿景的重要性，只有组织成员共同拥有真心投入或遵从的群体目标，才能产生群体行动，迸发出最强的创造力。

有人说乔布斯是一个"兜售"理想的高手，乔布斯曾对他的员工说："我们工作并不是为了使苹果电脑的业务蒸蒸日上，而是想要创造出一家最棒的电脑公司。"这只是其中一小部分，乔布斯在接受采访、内部演讲、产品发布会上说过很多关于企业愿景的话，每个苹果员工听了都备觉自豪。

乔布斯说："创新与你在研发中投入了多少钱并没有关系，当苹果推出 Mac 时，IBM 在研发上的投入是我们的100倍。所以这不关钱的事，重要的是你身边是什么样的人，你有什么样的领导和你有多少真本事。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了这些目标愿景，乔布斯还很懂得激励员工："让我们一起为这个社会留下点印记，我们让产品变得非常重要，它肯定就会留下印记。我们从不甘心做一家无趣的公司，我们有同样的梦想，我们是一群艺术家，而不是简单的工程师。"

马云在给员工的内部邮件中这样写道："Dream target（梦想目标）是我们共同奋斗的目标，是调配资源的指导……我们要为我们的 mission（使命）、vision（愿景）和 dream（梦想）去奋斗，而不是为完成 KPI 任务，更不应该是为了奖金而努力。"

一家为了共同梦想而努力的公司是前途无量的，世界上每一家伟大企业都有着自己清晰、明确、有创造力的目标，企业上下也对该目标有着极大的认同感，这会逐渐形成独特的企业文化和价值观，这样的企业凝聚力会非常大，这样的企业才能打造百年之基。

2. 要做持续发展 102 年的企业

1999 年大年初五，马云趁春节放假大家都回杭州的机会，把他的十几个朋友拉到他家开了一次创业动员会。阿里巴巴副总裁、"十八罗汉"之一的金建杭后来回忆道："马云主讲，其中讲到三点。第一是将来要做持续发展 80 年的公司；第二是要成为全球十大网站之一；第三就是说只要是商人，一定要用阿里巴巴。这三点目标已经成为公司的远景目标。"这三点成了阿里巴巴上下共同奋斗的目标，而后来马云又将 80 年改为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



102 年，更显其雄心壮志。

“80 年”这个数字是马云一拍脑袋想起来的，因为当时很多互联网企业做 8 个月就跑了，马云表示：“我们要做 80 年的企业，反正你们待多久我不担心，我肯定要办 80 年。所以很多为了上市而来的人，都撤出去了。提出 80 年就是要让那些心浮气躁的人离开。”

在阿里巴巴 5 周年庆的时候，马云又提出了一个新的目标：“阿里巴巴要做 102 年的公司，诞生于 20 世纪最后一年的阿里巴巴，如果做满 102 年，那么它将横跨三个世纪，阿里巴巴必将是中国最伟大的公司之一。”

马云解释说：“你能走多远，第一天的梦想很重要，阿里巴巴第一天出来就是要走 80 年。现在我们又有明确的目标出来，要做 102 年。上个世纪我们活了 1 年，这个世纪我想活 100 年，下个世纪我们再活 1 年。在 102 年之间任何一个时候我失败，就是我没有成功。”

马云的这句话对创业者们有特别意义：“你能走多远，第一天的梦想很重要。”眼光远才能走得远是一个不争的事实，创业路上不是只有竞争对手，也有很多企业因自身问题而衰落，眼光是一个很大的因素。眼光短浅就只看得见面前的利益，做出一些短时赢利却损害长远的事情。

中国民营企业的寿命是很短的，互联网企业寿命更短，长则几年，短则只有几个月。因为很多企业成立之初就是为了“捞一笔钱”，这样的思想又怎能长久？企业领导者的此类思想更是会影响到下面的员工，既然老板都是捞钱的，自己还努力什么呢？马云确实有雄心壮志，打造一家来自中国的世界性企业并立足百年，他的聪明之处在于能很好地把握住这一点，并不断地把这一远景传输给员工们。

据有关部门统计，世界 500 强的企业平均寿命为 40 岁，1970 年评出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的世界500强企业到1980年年初就有三分之一破产。跨国公司平均寿命为12岁，中国企业平均寿命为7.5岁，中国民营企业平均寿命只有2.9岁。这足以证明了“百年企业”是很难达到的，马云正是通过这种方式来强化阿里巴巴的企业认同感和使命感。

德国著名社会学家马克思·韦伯曾经阐述过“魅力型领导”，他表示那些致力于构建共同远景、发现或创造机会，并努力增强下属进行自我管理愿望的领导会把员工的热情激发出来。企业的领导者要有一个超越现状的理想目标，同时还要有阐述这种远景的能力，学会用简单易懂的话语向下属清晰地表达出来，在这一过程中要紧扣下属的需要，这样才能进行有效的激励。

2014年6月30日，杭州下着淅淅沥沥的小雨。在杭州西溪湿地的太极禅苑，日本“经营之圣”稻盛和夫和马云做了一次对话。2008年在京都日本京瓷公司总部会议室，44岁的马云拜会了76岁的稻盛和夫。6年之后，两人再次相聚。

稻盛和夫对马云说道：“阿里巴巴只用了15年，就做到这么大规模，了不起！许多人会因为成功而傲慢。但是你与其他人不同，你并不傲慢。那么，能否具体说说102年这个概念是什么？”

马云回答说：“亚洲企业，尤其是中国企业，比较讲究做‘百年企业’。但‘百年企业’的概念不够准确。阿里巴巴成立于1999年，上个世纪有1年，这个世纪100年，然后，到下个世纪。我认为，我们把基础架构好，就能做到102年。我的眼界只能看到102年，也就是2101年。我相信，后人会比我做得更好。”

稻盛和夫赞扬了马云的102年目标，马云说：“我特别感谢您认为我现在很谦虚。其实，我也没有特别值得骄傲的事。因为，时代的运气，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



么多人的努力，几万名员工一点一滴的付出，才有今天的结果。我更明白，当年我们是从哪里来的，我们有什么，我们要什么，我们又该放弃什么。”

所有优秀企业成长的背后都有一股经久不衰的推动力，这股推动力就是员工以及社会、投资者等对于该企业清晰的认识，一个美好的愿景能够激发人们内心的感召力量，迈稳企业的步伐。这种优秀的愿景一般有四点。

（1）可以实现，又不是轻易能实现的，体现企业长期的追求目标和梦想。

（2）企业绝大多数成员认同并付诸行动。

（3）有鲜明的行业和企业个性特征。

（4）和企业战略保持一致，是企业战略的哲学思考和精神导航。

以上四点阿里巴巴皆具备。马云已做好“打持久战”的准备，他说：“102 年的任务不是自己一人就能完成的，就像接力赛，必须要几个人甚至几代人共同完成，自己跑的只是第一棒。”

3. 阿里不是商业帝国而是生态系统

阿里巴巴上市前夕，马云给众多投资者发布了招股书，在招股书中，马云表示阿里巴巴不是一家拓展技术边界的科技公司， 而是一家通过持续推动技术进步，不断拓展商业边界的企业，靠众多参与者建立了一个生态系统。

马云称阿里巴巴不会成为商业帝国，而是打造开放、协同、繁荣的商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业生态系统，帮助小微企业和消费者。这个复杂的生态系统注定不会呈现出简单的商业模式。同样因为系统复杂，也让竞争者不容易轻易模仿。

马云在招股书中写道："与其他高科技公司有所不同，我们不是一家拓展技术边界的科技公司，而是一家通过持续推动技术进步，不断拓展商业边界的企业。我们不是靠某几项技术创新，或者几个神奇创始人造就的公司，而是一个由成千上万相信未来，相信互联网能让商业社会更公平、更开放、更透明、更应该自由分享的参与者们，共同投入了大量的时间、精力和热情建立起来的一个生态系统——正如今天你们所看到的。"

"阿里巴巴的使命决定了公司不会成为一家商业帝国。我们坚信只有打造一个开放、协同、繁荣的商业生态系统，令生态系统的成员有能力充分参与其中，这样才能真正帮助到我们的客户，也就是小微企业和消费者。"

马云十分强调"生态系统"四个字，他在给投资者的公开信中，这四个字出现了二十多次，马云也多次阐明阿里巴巴并不是一个"商业帝国"，他表示任何的商业帝国都有倒台的时候，而商业系统有"春夏秋冬"，有自我更新、繁殖、演化的能力，里面的个体生命会形成生态链，从而生生不息。

如今马云想打造的生态系统范围不只是电子商务这一块，而是互联网延伸至你我生活的角落，有人甚至开玩笑说阿里巴巴简直是一个"超级怪物"，它雄踞中国互联网 B2B（企业到企业）、B2C（企业到消费者）、C2C（消费者到消费者）、网络支付、网络贷款、云计算和大数据（阿里云）、物流（菜鸟）、搜索（UC）、地图（高德）、娱乐、医疗健康、文化等行业，甚至连炙手可热的恒大足球也被阿里巴巴收购了 50% 的股份。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



数据显示，仅在过去两年里，阿里巴巴并购就花去了超过100亿美元。“老业务＋新收购”构成了一个庞大的生态系统，当然这个庞大的生态系统还在不断完善中，或许将来有一天再次提到阿里巴巴的时候，中国人乃至外国人首先想到的不是淘宝、天猫，而是生活里的随便一处服务。

生态系统活得久，强调的是“活力”“生机”，业务之间有很强的关联性，就像一片森林，里面有狼、有鹿、有草、有树、有昆虫、有阳光雨露等，缺一不可，一旦全部建立起来，就能够生机勃勃地延续千万年。

而商业帝国是20世纪的概念，简单来说就是什么赚钱发展什么，由此带来的是可能投资了一项赚钱业务而业绩猛增，也可能是投资失败，拖累其他产业。这样的例子在20世纪乃至现在比比皆是，比如三星汽车可能很多人都没听说过，该项目耗费三星巨资却十分不成功，最终只好将其卖给了雷诺，成为一项鸡肋项目。

2011年，阿里巴巴把“大淘宝”计划升级为“大阿里”战略，一拆三为淘宝、天猫、一淘，融合支付宝、阿里云、菜鸟网络，打通零售和批发业务，提出电子商务新模式CBBS，马云称：“大阿里将和所有电子商务的参与者充分分享阿里集团的所有资源——包括我们所服务的消费者群体、商户、制造产业链，整合信息流、物流、支付、无线以及提供数据分享为中心的云计算服务等。”

如今阿里巴巴的生态系统开始延伸至海外，正在积极建设国际物流体系、国际信用支付体系等。

马云表示，“商业帝国”是控制型的，而“生态系统”则是发展型的，两者差距立显。建设生态系统的时候，很多投资可能不赚钱甚至赔钱，但是仍有必要投资，打造生态系统的思维不是“赚钱”思维。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿里巴巴的生态系统格外强调人与人的互动，客户是该生态系统里最重要的部分，所有服务都在围绕着“人”这一点展开。阿里巴巴的聪明之处也在于此，在庞大的资金背景下没有盲目扩张业务，而是按照一个健康生态的方式一步步发展，如同生物进化有目的一样，人为什么有五根手指，为什么几乎所有哺乳动物都是两个眼睛两个耳朵一张嘴，这跟阿里巴巴为什么投资微博、入股恒大足球其实有异曲同工之妙，即良好的进化规律。

马云说：“如果你 true believe 电商、真的相信互联网，那么你应该尽快在生态系统中谋求自己的一席之地。”当然，目前在做生态系统的企业不只有阿里巴巴一家，谷歌、微软、Facebook、亚马逊、百度、腾讯等都在积极部署自己的生态系统，好像一片大陆上有着许许多多的小森林，哪片森林发展壮大，哪片森林又衰落下去，还需要时间的验证。

4. 能活下来，是因为相信未来

1999 年 2 月 21 日，杭州湖畔花园马云家。摄像机在进行全程录像，马云的妻子、同事、学生、朋友，18 个人或坐或站，围绕着马云。马云将手一挥：“从现在起，我们要做一件伟大的事情。我们的 B2B 将为互联网服务模式带来一次革命！”立下了豪言壮志的马云，带着十几个人，走上了这条不知道多远、多残酷的路。

马云说：“我们看了《中国合伙人》，这个电影很好，但是这个电影有很大的问题，男主人公老哭，其实创业者是不哭的，是让别人哭。所以我们永远相信未来，相信年轻人，相信别人，我如果不相信别人，阿里巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



巴的程序写不出来；我不相信别人，今天市场不会做得这么大。我们只是告诉大家什么是我们要坚持的。”这句话彰显了马云对于未来无比的自信以及对自己无比的自信，而这种信心也由上向下传递到了阿里巴巴的员工身上，形成了阿里巴巴的企业文化。

2013 年，马云在首尔大学演讲，演讲中谈到了创业的心得。

马云说：“10 年前我只想能够生存下来，我只想可以有钱付工资给员工，有足够钱付工资给我自己。14 年前我的月薪只是 92 元人民币，即 15 美元一个月，而我希望拿到 30 美元。

“但我对未来有期望，我知道终有一天，若我不努力工作，我不会有机会。过去 14 年给我一个深刻的感触，我希望与所有认识的年轻人分享：今日很艰辛，明天会更困难，但后天会很美好，但是大部分人会在明天的晚上死去。所以你今日要努力，明天才能活下来。明天往往只会比今天更艰辛，但后天一定是美好的。”

2014 年亚洲协会在纽约联合国总部揭晓的首届“创变者”获奖名单并举办颁奖典礼，马云作为唯一的中国企业家代表，位列首届“创变者”名单榜首，他在现场也谈到了自己相信未来的心态。马云说：“过去 15 年，我常常说自己是一个瞎子骑在瞎老虎背上，不过那些骑在马上的专家都失败了，我们活了下来。因为我们考虑的是未来，我们相信未来。我们改变自己。”

马云表示“相信未来”是他一直在跟年轻人分享的。作为一名企业家，应该时时刻刻具有危机感和对未来无比的信心。情绪是会传染的，价值观是会影响其他人的，若企业的最高领导者都不知道自己在干什么，不知道自己的企业未来能否成功，那么这样的观念蔓延到员工身上，就会十分危

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

险。这就是马云所说的，很多企业倒闭就是因为他们不相信未来，不相信自己。

1999 年时，《世界是平的》作者托马斯·弗里德曼在《纽约时报》的专栏里毫不客气地说："亚马逊注定是失败的，别人在卧室里都能再建一个亚马逊。"

亚马逊的发展历程确实并不顺利。1997 年上市后，亚马逊销售品类由图书扩展到音像，继而涉足电子产品、软件、玩具、视频游戏和家居装饰 5 个品类。但是 2 年后因贝佐斯坚持大举投入仓储和物流等建设而长期亏损，同时恰逢互联网泡沫破灭。亚马逊只好在 1999 年宣布裁员，亚马逊该年第四季度亏损规模超过 3 亿美元，6 年累计亏损达 12 亿美元，股价应声跌去 70%。

甚至有华尔街的专业分析师警告投资者不要购买亚马逊的股票，还暗示说亚马逊即将倒闭。艰难的亚马逊在 2001 年才开始赢利，好景不长，2006 年，亚马逊因为推出云计算业务，当年第四季度研发投入就达到 1.32 亿美元，全年股票比 2004 年下跌 50%。

但是贝佐斯坚持对云计算的研发，他相信一定会得到回报。贝佐斯因为过于前瞻而不断地让亚马逊遭受打击，但是如今亚马逊的云计算业务大规模赢利，已然成为云计算领域的佼佼者。

贝佐斯曾说："我从不想去弄清楚它（市值），我的工作是建设一个可以长久存在的公司。"他很认同本杰明·格雷厄姆所说的："从短期来讲，股市是一个投票机器；从长远来讲，它是一个称重机器。"

亚马逊非但没有倒闭，在 2011 年，亚马逊成为第二家市值破千亿的互联网公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在2001年互联网泡沫时，马云提出“跪着过冬”；在2003年“非典”时，马云却提出“每日税收100万的目标”；在2008年经济危机时，马云说：“深挖洞，广积粮。”号召全体员工坚持梦想，在全球大裁员的氛围下，阿里巴巴当年招聘规模却达到4000人，又定下2009年招聘5000人的目标……这都在说明马云永远对未来保持着信心，他对未来的畅想是美好的，而这个相信未来的马云以及阿里巴巴走到了今天，是否能够给人一些启示呢？

5. 梦想要有的，万一有天实现了呢

“芝麻开门”是《阿里巴巴和四十大盗》里面开启宝藏的密码，而“马云和十八罗汉”的成功密码则是：“梦想要有的，万一有天实现了呢？”

马云在中国上演了一场传奇，他砸锅卖铁办互联网的时候没有几个人信他的话，甚至以为他是骗子，将他拒之门外。而马云用阿里巴巴上市向世人宣告，自己以及其他阿里巴巴人的梦想实现了第一步。有梦想并坚持，就会迎来实现梦想的那一天。

首届“创变者颁奖典礼”，马云的演讲很有意思。

在颁奖典礼上，马云回忆了自己创业的经历：“我去注册第一家公司时，想取名叫互联网，注册办公室告诉我，‘不行，字典里没有这个词，你必须换个名字注册公司’。他建议我使用计算机咨询公司，可是我连计算机是什么都不知道。所以我的第一个公司叫作‘杭州希望计算机咨询公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司’，那时很苦，我当时对科技和计算机一无所知。”

最后也是最重要的一个事情，那就是在座的所有人都会被送一件T恤。这是一件特别的阿里巴巴IPO限量版T恤。所有这些T恤都是小人物制造，我们的小企业们……印在T恤上的是很少人知道的阿里巴巴成功密码，就像芝麻开门一样，阿里巴巴有一个密码，那就是：“梦想要有的，万一有天实现了呢？”

著名影星英格丽·褒曼说过：“人因梦想而伟大。”她在年少时即想成为戏剧演员，为此准备了多年，最终在好莱坞证明了自己。梦想对于企业来说也是如此，人因梦想而伟大，企业因梦想而繁荣，企业会因梦想而变得更有价值，会因梦想而变得有长久的创新力。

马云曾说过：“大企业要有小作为，小企业要有大梦想。”梦想对于企业家来说是什么？梦想是一种动力，是一种精神，是一种坚持不懈的支撑力。苹果教父乔布斯说过这样的话：“活着就是为了改变世界，不然还能为了什么呢？”乔布斯自苹果诞生之日就有改变世界的梦想，让人尊敬的是他最终实现了。企业首先要有一个梦想，哪怕这个梦想很不切实际，但只要对这个梦想有信心，长久地坚持下去就能够实现梦想。

反观很多失败的企业，那些企业家自成立企业那一天起，就不知道自己将来的落脚点在哪里，不知道要真正做些什么，好像无头苍蝇四处乱飞，最终飞不动了被一阵风刮走。

小米科技创始人雷军在大学时成绩优异，他大一时写的PASCAL程序，被老师选作了下一版教材的示范程序。此时，他树立了一个创办一流公司的梦想，他觉得这辈子一定要干几件大事。

于是，还未大学毕业时，他就跟同学尝试创办了小公司，毕业后直接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



进入当时最著名的软件公司——金山。雷军入金山不是简单地打工，他是完成他一个阶段的使命，他带领自己的团队成功推出了我们熟悉的金山快译、画王、毒霸等软件，以及一些单机游戏、网游。

2007 年，金山成功上市。而雷军却做出了一个让人惊讶的决定：他宣布因个人原因辞去金山 CEO 的职位。雷军自己说："这是我真正人生梦想舞台的开始。"他的博客名字叫"人因梦想而伟大"，离开金山的雷军先是进入了投资领域，进行了多次成功的商业投资，随后创办了小米科技，以小米手机横扫中国，并迈入国际。

雷军在一次采访时说："我 18 岁时就有个理想，世界因我而不同，今天我是不是还坚持这个理想？是不是还想做一个与众不同的人？我特意查了一下，柳传志是 40 岁创业，任正非是 43 岁创业，我觉得我 40 岁重新开始也没有什么了不起的。"

潘石屹在《企业游戏》所作序中这样写道："中国的'联想'用 12.5 亿美元收购了 IBM 的 PC。舆论哗然。看大部分的议论，都说'联想'犯傻……但是，我想柳传志和杨元庆在收购时除了简单算账之外，一定还有一个梦想，梦想也是他们下决心的原因之一。作为一个企业家，一定要有梦想，有了梦想，我们的生活才丰富，我们的企业才丰富……健康的梦想，是一个人和一个企业成功的前提。梦想会给我们成功的力量。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6. 永不忘记第一天的梦想

马云在《赢在中国》现场曾经这样点评一个参赛选手：“人不能沉浸在自己所谓的成功里面。所以我给你一个建议，人永远不要忘记自己第一天的梦想，你的梦想是世界上最伟大的事情。不能走到后面又改回来。”

软银总裁孙正义评价马云成功的原因即是缘于：“一个梦想和毫无根据的自信。一切都是从这儿开始的。”

2005 年，阿里巴巴收购雅虎中国，马云对雅虎中国进行了一系列的整合，将其业务重点重新转向了搜索领域。值得注意的是，雅虎的搜索“不会是传统意义上的纯搜索概念”。它是为电子商务服务的，它被定位为一个面向企业、商务的搜索引擎。

但是雅虎中国失败了，马云反思道：“我们当年跟任何年少气盛的人一样，每个人都希望快点赢，就怕时间不够，今天我反而沉静下来，我觉得很多人都一样，第一天的梦想都很美好，但是走着走着就发现自己都忘了第一天想要干什么了。”

马云沉下心来问自己收购雅虎的目的，是要打造传统搜索门户，还是电子商务，为什么越来越偏离了电子商务的轨道。马云说：“这样一沉静下来我才发现，我们不需要做得很快，但是必须做得很好，必须对中国的网民和电子商务真正有用。如果没有搜索引擎的帮助，我们的电子商务就很不完美。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



随后，马云对雅虎中国进行了瘦身，砍掉了许多细枝末节的业务，将电子商务的定义融入雅虎中国。马云表示："我们不需要在市场份额上同百度一争长短。对于那些对做生意和赚钱不感兴趣的用户，我们不需要，他们可以去百度。我们主要的焦点将集中在高端用户。"

2005 年 12 月 24 日平安夜，马云在"阿里巴巴社区大会"上说过这样一段话："初恋是最美好的，每个人第一次恋爱最容易记住，每个人初次创业的时候理想是最好的，但是走着走着就找不到这条路在哪里了，其实你的第一个梦想是最美好的东西……2001 年网络泡沫破灭时，那 30 几家公司，我记得现在全部关门了，只有我们一家还活着。我们是坚持初恋的人，我们是坚持梦想的人，所以能走到今天。"

马云将最初的梦想形容为初恋，他是在告诉大家千万不能迷失方向，一定要记得最初的那份感受。很多人最初创业的时候满腔热血，心怀美好愿景就出发了，然而一路上荆棘密布，走得无比艰难，再加之许多利益诱惑，往往就忘了自己的初衷，改变了企业的方向，最终酿成大错。

第一天的梦想源自最真实的悸动，在残酷而又充满诱惑的商界里需要这样的梦想来把握航向。阿里巴巴创业第一天的梦想就是要成为全球十大网站之一，并让全世界每个商人都用阿里巴巴。十几年来马云带领着阿里巴巴就走这一条路，所有业务都围绕着这一点来开展，阿里巴巴没有一条路走到"黑"，反而越走越亮。

2012 年马云在高校演讲时，跟高校学子们分享了自己关于梦想与坚持的看法。

"我想跟大家讲，作为一个创业者，首先要给自己一个梦想。1995 年我偶然有一次机会到了美国，然后我发现了互联网。发现互联网以后，我却对技术一窍不通，因为我不是一个技术人才。到目前为止，我对电脑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的认识还是停留在收发邮件和浏览页面上，到现在为止我还搞不清楚该怎么样在电脑上用U盘。但是这并不重要，重要的是你的梦想是什么。”

马云表示，有了梦想之后就要坚持下去，他说在阿里巴巴有很多人来了又走了，因为坚持不下去，最后是那些坚持下来的人成功了。就像马云当初做中国黄页之后，想来想去，还是继续做互联网，这才带着人从北京返回杭州，创立阿里巴巴。

马云说：“傻坚持要比不坚持好很多。所以我觉得创业者不仅要给自己一个梦想，给自己一个承诺，还要给自己一份坚持，这是极其关键的。”

企业的最初梦想可以转化为企业的第一动力，也可以转化为企业的精神内涵，比如为企业树立一个“世界500强”的目标，每一天都奔着这个目标前进一点点，终究会达到的。马云会时时刻刻提醒所有的阿里人，记住阿里巴巴的目标，记住阿里巴巴的核心价值观，一直沿着这条路前进，前进的方式是多种多样的，但是方向始终不会变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

04 第四章

最遗憾的错误：态度比能力重要



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 不用精英用“土鳖”

马云曾经多次强调：“创业要找最合适的人，不一定要找最成功的人。”马云说出这番话是有原因的，在企业选人问题上，马云早期走了一些弯路。不过，这些弯路的好处在于让马云悟到了更完善的用人思维，打造出了一支良好的团队。

阿里巴巴成立之后，马云把企业目标定为全球化的企业，得到软银大笔的投资后，马云便从全球各地招揽了大量国际知名院校的 MBA 们。马云曾对自己的“十八罗汉”讲过：“你们只能够担任排长、连长的职务，团长以上的职务我要另请高明。”

当时的高管团队除马云自己外，全部都是来自高校的高材生，然而这些人却“很不争气”。马云在《赢在中国》的点评现场讲到过这样一件事情：阿里巴巴在刚起步的时候，为了能够尽快步入正轨，请了一位曾经非常成功的职业经理人。这位职业经理人的确魄力很大，张口就要 1500 万美元的预算，把马云听得目瞪口呆。因为这个时候阿里巴巴的几位创始人掏尽了口袋，也不过凑了 50 万元创业资金，与这位成功人士的要求差距太大，最后只得将对方送走了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



几乎所有高材生的表现都不尽如人意，马云最后将 95% 的 MBA 都赶走了。

经过实践，马云得出了这样的结论："创业时期不要找明星团队，不要把一些成功者聚在一起，尤其是那种 35 岁、40 岁的时候已经成功的人。和已经成功过的人在一起创业很难，创业初期要寻找那些没有成功、渴望成功、团结的团队。等到事业达到一定程度的时候，再请一些人才。创业要找最合适的人，不一定要找最成功的人。"

提起这些高材生马云就"头疼"："基本的礼节、专业精神、敬业精神都很糟糕，一来好像就是我来管你们了，我要当经理人了，好像把以前的企业家、小企业家都要给打倒了。这是一个大问题。"

马云把此次经历形容为："把波音飞机的引擎装到了拖拉机上，结果就是四分五裂。"当然，马云也不是全盘否定高材生，他说那些职业经理人、MBA 管理水平确实高，但无奈不适合阿里巴巴这个草根出身的企业，马云说："就如同把飞机引擎装到了拖拉机上，但是如此高性能的引擎真的就适合拖拉机吗？业界的高手们讲起来头头是道，感觉真是很有道理，但是结果却是讲起来全对，做起来全错！当时公司的发展水平还容不下这样的人。"

金庸给马云办公室题有一幅字："善用人才为大领袖要旨，此刘邦、刘备之所以创大业也。愿马云兄常勉之。"所以阿里巴巴内部的企业氛围是，谁能够在自己的位置上做出成绩谁就是人才，否则顶着再多的 MBA、EMBA、博士、博导头衔都没用。

2007 年《赢在中国》节目，马云作为评委之一为选手们点评。选手赵尧跟评委们介绍了自己的创业团队。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一位是赵尧的朋友，该朋友曾做过电视直销，后又做保健产品，有加盟的意图。第二位是赵尧很久的朋友，把自己经营了十年的物流企业卖给了香港一家上市公司，算是成功人士加盟。第三位是斯坦福大学毕业的律师，在美国可以负责他们所有的法律业务。第四位曾经是NBC广播网的副总裁，赵尧想聘请他做顾问和公关。

马云的点评是这样的："你的团队恰恰是我最担心的，创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人跟你一起创业，在创业时期要寻找这些梦之队：没有成功却渴望成功，平凡，团结，有共同理想的人。这是看了很多人的创业过程我才总结出来的。"

马云多次表示创业要找最合适的人，不要找最好的人。这不是完全抛弃高材生，而是要在企业稳定发展之后，具有更广阔的目标之后，再去聘请其他的优秀人才，这样渐进式才有好处。马云在抛弃"海归"之后，大胆起用身边的"土鳖"，尤其是重用原来的联合创始人，这些人都取得了非常好的成绩，不过这也不是说阿里巴巴团队都是"土鳖"，其实从联合创始人开始，就没有真正的"土鳖"。

2. 请"野狗"和"小白兔"走开

阿里巴巴重视人才，对人才有一套独特的评价机制。阿里巴巴将所有的员工分成了三种类型：有业绩没团队合作精神的，是"野狗"；和事佬、老好人却没有业绩的，是"小白兔"；有业绩也有团队精神，又有创造力，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



则是“猎犬”。

马云说：“阿里巴巴有一个用人的‘271 法则’。所谓‘271 法则’，就是 20% 的员工成为企业明星，70% 的员工成为中坚力量，10% 的员工坚决裁撤。那么确定这个划分的准则是什么呢？第一是员工对企业的价值观，第二是员工对身边同事之间的交流沟通力。有一种人是在价值观上特别令人满意的，但是在第二个方面却存在差距，我们把这种人才称为‘野狗’，他们只有战略性的高度却没有踏踏实实的作风；第二类是在第二个方面做得很好，能和同事搞“一家亲”，但是在高度上、执行上却一塌糊涂，这种人我们称为‘小白兔’，这两种人都要划在要裁撤的 10% 里边。”

马云十分形象地举出实例：“在阿里巴巴公司的平时考核中，业绩很好，价值观特别差，每年销售可以卖得特别高，但根本不讲究团队精神，不讲究质量服务的人我们称之为‘野狗’，我们的态度非常坚决：‘杀！’因为这类人对团队造成的伤害是极大的。而对那些价值观很好，人特别热情、特别善良、特别友好，但业绩却总是好不起来的人，我们称之为‘小白兔’，也要杀。”马云也会给“小白兔”一次机会，可以进行培养，由主管领导决定是否留用。

马云向来对于团队建设非常重视，同时也非常“狠”，不符合要求的员工一律赶走。在武侠小说里或者电影里，常有不按常理出牌又往往把事情做成功的男主角，这些人特立独行，总是破坏规则。在阿里巴巴是不需要这样的人存在的，这样的人才虽然很有创造力，但是对团队建设有很大的负面影响。

马云也不允许一些老好人在企业里“享福”，做不出突出业绩，仗着自己进公司时间长，跟每个人都和和气气的，对于这样的人，马云就是拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下脸也要跟对方说“拜拜”。

社会人文学博士霍夫斯坦德曾经说过：“企业文化是一种软的、以完整主义理论为依据的观念，但其结果是坚实的。”企业绩效非常重要，但是更重要的是好的成绩是怎么得来的，中国有句老话：“水能载舟亦能覆舟。”企业员工扮演的就是这样的角色，他们可以把企业的业绩搞得红红火火，也可以把企业做覆灭。

1994 年，张小龙研究生毕业后在一家软件公司工作，据周鸿祎回忆，1998 年左右张小龙就已是非常厉害的程序员，张小龙当时在编写免费共享邮件客户端软件 Foxmail，张小龙以一人之力开发出的软件，足可与一家公司相媲美。Foxmail 在 3 年之内积累了 200 万用户。

但张小龙不是一个喜欢创业的人，Foxmail 用户越来越多，张晓龙一个人维护的任务越来越重。此时，刚出任金山软件 CEO 的雷军给张小龙发了一封邮件，谈论的是 Foxmail 的漏洞，随即提出收购 Foxmail，张小龙开价 15 万，想一卖了之去美国。可雷军当时因为其他事情烦扰，收购就没成。两年后，Foxmail 卖给了博大，价格是 1200 万。张小龙也成了博大的技术负责人。

2005 年，博大被腾讯收购，张小龙正式进入腾讯，开始了 QQ 邮箱生涯，张小龙将 QQ 邮箱打造成中国第一邮箱。2010 年，张小龙给马化腾发了一封邮件，里面表示即时语音通讯软件即将崛起，建议启动项目。马化腾给了张小龙 1 亿元研发资金，自己组建团队，告诉他一定要成功。

就这样，微信诞生了，张小龙被称为“微信之父”。

相比于“野狗”和“小白兔”，“猎犬”的特点是能力强同时又执行力高，指哪儿打哪儿，发现猎物迅速出击，好几只猎犬能协同合作，把猎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



物叼回主人身边。对于阿里巴巴来说，这种业绩很好，又讲团队和诚信的员工，最适合公司未来的组织发展，会被安排接受最好的培训和职位轮调，成为公司储备管理干部人选。

阿里巴巴内部有一本价值观手册，它非常详细地诠释了符合阿里巴巴价值观的行为方式。在员工的考核标准中，“业绩占 50%，价值观占 50%”。马云希望通过这种方式将自己的员工全部变成“猎犬”，对于那些不思进取的员工的解决办法就是让他们离开。

一个优秀的企业离不开一支优秀的团队，优秀的团队有着上下一致的协同性和凝聚力，有着共同的价值观，联合在一起发挥出“一加一大于二”的力量。

3. 做不好士兵的人永远当不了将军

阿里巴巴创业初期招来的一批 MBA 让马云对于团队建设有着深刻的反思，马云多次表示，那些心高气傲的 MBA 并不适合一进公司就担任主管，马云强调“小企业家成功靠精明，中企业家成功靠管理，大企业家成功靠做人”，而那些高材生往往在最基本的东西上做不好。

2002 年，马云出席中国企业高峰会，在会上演讲时说道：“3 年以来，我们用了很多的 MBA，包括从哈佛、斯坦福等学校以及国内的很多大学毕业的学生，95% 都不是很好，也许是我们的原因。”

马云说：“我认为公司里最大的财富是老员工，我的 COO，25 年前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从伦敦商学院毕业，在通用电气工作了16年，在BTR工作了6年，他的经验告诉我们，MBA必须和现实结合，必须有实践经验才能获得成功。”

“千军易得，一将难求。MBA要培养的是一个领导人，中国有5000年的文化，我们一直以人为本，如果把人抛弃了肯定不行。大家可以想想，今天全世界这么多‘.com’里，纯MBA建立起来的公司并不多。不想当将军的士兵不是好士兵，但是做不好士兵的人永远当不了将军。”

马云说：“我希望MBA调整自己的期望值，MBA自认为是精英，精英在一起干不了什么事情，我跟MBA坐在一起，发现他们能用一年的时间讨论谁当CEO，而不是谁去做事。”马云说这句话并不是看不上这些有高学历的管理人才，而是看不惯他们眼高手低的做事方式，企业更需要的是为企业尽心尽力、设身处地着想的员工，而这些具有高学历的精英身上往往都有一种天然的优越感，带着这种情绪做事，又怎么能把事做好呢？

认真做事的态度是马云十分欣赏的，《孟子·梁惠王章句》上有这样一段故事：有一天，孟子来到齐国，见到国君齐宣王说：“有人说，我的力气能够举起100斤的东西，却拿不动一根羽毛；我的眼睛能够看清楚鸟羽末端新长出来的绒毛，却看不到一大车木柴，大王相信吗？”齐宣王说：“不相信。”孟子说：“拿不动羽毛是因为完全没有用力；看不到大车木柴是因为闭上眼睛不去看。不是不能做而是不去做。”孟子所言之意就是态度问题，端正态度是做事情的第一基础。

马云一直坚信，态度比能力更重要。俗话说：“态度决定一切。”1987年，两个年轻人在深圳边关相遇了，一个叫李勇，一个叫潘石屹。二人随后结伴在深圳工地上挑砖，后来又一起到海南的一家砖厂打工，没多久潘石屹就毛遂自荐当厂长，李勇觉得潘石屹胆子太大了，老板还真就让潘石屹试一试。潘石屹把砖厂搞得红红火火，又把砖厂承包下来，结果全赔光

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



了，李勇觉得不能再跟着潘石屹瞎折腾了，1990 年两人分开打拼。如今潘石屹坐拥 300 亿元身家，而李勇还在搬砖，还在潘石屹曾经的工地上打过工。

王永庆 15 岁小学毕业后，到一家米店做学徒。第二年，他便用攒下来的钱自己开了一家米店，规模非常小，同行之间竞争十分激烈。

当时的大米加工技术很落后，大米里常常混杂着砂砾，人们也都习惯了，但是王永庆“不习惯”，他花大量的时间蹲在米缸前，把砂砾拣得干干净净，大家就越来越喜欢王永庆的干净米。

王永庆年轻，体力好，他增加了一项送米上门的服务。他在一个本子上详细记录了顾客家有多少人、一个月吃多少米、何时发薪等。他不要求顾客立即付钱，而是算着日子给人送米，等到对方发了薪水才来拿钱。

王永庆给人送米的举动，赢得了广大街坊的心。王永庆并非把大米送到就完了，他先帮人家把米缸刷得干干净净，再将新米倒进去，这让很多顾客深受感动，铁了心专买他的米。

就这样，他的生意越来越好。从这家小小的米店起步，王永庆最终成为今日台湾工业界的“龙头老大”。

如果阅读过很多创业史的话，你就会发现很多功成名就的人物他们最初做的事情跟广大普通人一样，但是态度不一样。如潘石屹打工、王永庆卖米，这类人在做这些普通工作的时候是不普通的，他们没把这样的工作仅仅看成是“搬砖”“卖米”，他们一直有着干大事业的态度，用这样的态度来做身边的小事，一步一步越做越好，最后赢得大事业，可以说这并不是偶然，而是早在他们工作的那一天就已经注定了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 从来没有钱多、事少、离家近的工作

“从来没有钱多、事少、离家近的工作。”这是马云对应届大学毕业生说的话，用以提醒那些一毕业就期待完美工作的大学生们。

马云在很多场合下都对人讲过“十八罗汉”随他回杭州创办阿里巴巴的经过。

马云表示，那时每个人都没有高额的工资，有的只是大量的工作，但是没有一个人有怨言，马云在员工们加入第一天就告诉他们：想发财、想舒服就不要加入阿里巴巴，从来没有钱多、事少、离家近的工作。马云说，当时做客服的女孩子们需要讨论工作，而工程师则需要安静的环境，没有那么多的隔间，工程师只好把自己关在一间小屋里，与世隔绝，并尽量和客服部的女孩子们错开工作时间，选择每天晚上十点到凌晨四点工作。加班加得晚了，这群人索性在会议室里打地铺，第二天起来继续干。其他同事早上到公司时，常会看到一大堆男人们倒在地板上鼾声如雷的景象。

马云感叹：“阿里巴巴创业的时候，18个人，在杭州湖畔花园，尽量地吵，尽量地闹。有时候吵架也是一种缘分，闹更是一种缘分。我们是一个团队，大家互相交流、沟通，这是很大的缘分。”

阿里巴巴是一支“梦之队”，每一个人都明白要往哪里走，应该如何做。马云认为，在创业前，创业者要让每一个队员都明白自己的理想，并让他们赞同这个理想，而不是单纯给他们发工资。他告诉创业者：“一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人打天下永远不行，你没这个能力，打天下要靠整个团队。不要这些团队成员为你工作，你要告诉他们你的理想是什么。‘这是我的梦，你愿不愿意跟我一起实现。我现在是一个疯子，你愿意就跟我走，不愿意就不要跟我走。’”

阿里巴巴早期创业时的员工都非常能吃苦，这种艰苦的作风一直保持下来，成为了阿里巴巴后续招聘的一个重要标准。马云曾对年轻人有这样的警告：“别在最能吃苦的年纪选择安逸。”阿里巴巴是不要那种好高骛远、不能吃苦的年轻人的。

马云曾经说过：“我觉得跳槽多的人就像结婚了又离婚了，离婚了又结婚了，结婚了又离婚了，这样不可靠。我自己不喜欢跳槽的人，如果一个年轻人给我的简历上，5 年换了 7 个工作，这样的员工我不会要的，尤其是换了很多工作的员工，我不太相信。跳槽多并不是好事！今天的企业或许是这样的，但明天的企业一定是选择你在这个企业待过多少年，学过多少年，交了多少学费。一个企业重视的绝对是这些。”跳槽频繁意味着不稳定，总觉得工作不如意，而马云则希望选择那些踏实稳重的员工，总是一味地寻求“好工作”是不会得到阿里巴巴的青睐的。

很多人都看到比尔·盖茨的首富光芒，看到天才少年哈佛辍学办微软的神话，但是看不到比尔·盖茨背后付出的艰辛。

1974 年，比尔·盖茨还在哈佛大学上二年级，此时的他就已经开始夜以继日研究电脑，比尔·盖茨的同学说，他常在清晨时发现比尔·盖茨在机房里熟睡。成立了微软之后，比尔·盖茨更是夜以继日地忙碌，谈生意、出差、工作，常常在深夜也不得休息，秘书常常会发现比尔·盖茨睡在地板上。比尔·盖茨和保罗·艾伦最大的消遣就是看一场电影，看完电影之后再回去工作，不停研发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等到 WINDOWS 让比尔·盖茨有些名气之后，有记者去采访比尔·盖茨，他发现比尔·盖茨的住所没有电视，甚至连大衣柜都没有，记者说道："很难想象那是年轻人的生活。"

《财富》杂志对世界 500 强企业的 CEO 做过一次关于什么是使企业基业常青的最佳方法的调查，有 72.65% 的 CEO 认为是企业全体人员的吃苦耐劳。很多企业创始人走过坚辛岁月，深知这种精神的重要性，所以在日后选拔员工的时候也把这一点当作重要标准，比如京东的刘强东就特别强调要找那些"真正能够一辈子吃苦的人"，员工的父母若是普通工人或农民就会加大入选概率。

5. 做什么不重要，关键是脚踏实地

马云曾在一次讲座中说："如果你不去把事情变成现实，那什么都是浮云。如果你愿意从今天开始改变自己，一点一滴去做，那就不是浮云。我有时候很浪漫，想很多事，但我会问自己，愿不愿意现在立刻去做，如果我愿意，它就会变成真的东西。什么是伟大的事？伟大的事就是无数次平凡、重复、单调、枯燥地做同一件事，就会做成伟大的事。"

"做什么不重要，关键是脚踏实地。"脚踏实地的工作才能积累下宝贵的知识、技能和经验，才能为即将开始的事业攒下足够的能力，创造更大的成功。每个人在创业之初的时候，首先要做的并不是做大，而是脚踏实地、诚诚恳恳地抓准一个点做深、做透，这样才能积累所有的资源。即

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



便是一些已经成熟的大公司，他们在走多元化路线的时候，也不见得就一定会成功，而一家新生的小公司如果到处去铺摊子，只会无谓地消耗有限的资源，加速自己的灭亡。

马云在创立阿里巴巴的时候，遇到过很多赚钱的机会，但是他都放弃了，因为他很清楚自己的最终目标是什么，所以他能带领阿里巴巴取得今天的成就。

马云在接受记者采访时曾说："假设我今天是'90后'，重新创业，前面有个阿里巴巴，有个腾讯，我怎么办？首先第一点，我会利用好腾讯和阿里巴巴，我想都不会去想和它挑战，因为我今天的能力不具备，心不能太大。"

马云希望现在的年轻人不要好高骛远。他说："我问很多年轻人，你们到底想创业还是做大事业？我当年说，我以前也把比尔·盖茨当榜样，后来我不知道该怎么做起来，做金融，我把巴菲特当榜样，根本做不起来。其实隔壁的小王、小李，开馄饨店、搞理发店的才是你的榜样，你创业一定是这样。"

马云还告诫想要创业的年轻人："不要埋怨创业的机会少，是因为你不够努力，你不够执着，你的心不够稳定。机会其实很多，但是你们个个要做腾讯，做 Facebook、做谷歌，真难，这种概率太低了。"

李嘉诚曾在参加汕头大学举行的毕业典礼上致辞时表示：要"比成功更成功"，就不能只追求财富和权力，而是要成为脚踏实地的做梦者，既有理想又有爱心，活出自己的价值。

当然，"脚踏实地"绝对不等同于原地踏步、安于现状、停滞不前；"脚踏实地"需要我们拥有更多的韧性和更明确的目标，纵使向前的每一步都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很小，也要时刻不间断地前进。事实上，不管你选择做什么行业，都没有绝对成功的模式，但那些能获得成功的企业，绝大多数都源于这些“量微”却“密集”的“脚踏实地”。

马云曾经有过一番精辟的论断：“所有的 MBA 进入我们公司以后，都要先从销售做起，如果 6 个月之后还能留下来，我们团队就欢迎你。因为我想给他们多点时间进行历练，沉得低才能跳得高。”“不积跬步，无以至千里，不积小流，无以成江海。”幸运之手不在上帝，而在自己手上，只有那些脚踏实地的人才是自己人生的主人。成功从来都不是一蹴而就的，而是一个不断积累的过程。创业需要的是脚踏实地的精神，量力而行，勤勤恳恳，从最初开始，以身作则。只有在现有的工作岗位上踏踏实实地去做，你才能不断提高自己的承受能力和工作能力，从而迎来更加美好的职业前景。

相宜本草在品牌创立之初，几乎从未做过广告，但是正是这样一步一个脚印，不盲目贪大，才让相宜本草越做越大，成功进入国内护肤大品牌之列。

相宜本草在渠道拓展方面的策略被称为“一旦选择，就做精做透”，即“做一个，赚一个”，铺一个产品，做扎实一个产品。这是一个令相宜本草保持稳健的策略。国内护肤品企业目前有两三千家，每年有数百家企业诞生，同时可能又有几百家退出，这个市场相对还不成熟稳定，因此相宜本草的策略便是花费足够的时间去做功夫。

在进入某个渠道之前，相宜本草会专门成立项目小组，在一家或几家店内做 2 ~ 3 个月的投入尝试，研究出该渠道的特性后，再全线铺开。在某个渠道被研究透彻之前，相宜本草通常不会考虑进入该渠道。等到有把握做到非常完美的时候，相宜本草就会迅速出击。这也恰恰符合了严明“理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



性思考，感性做事”的风格。决策之前充分考虑，一旦决定就毫不犹豫，果断行动。在充分做好准备的前提下，把目标定高，取得突破性的、令卖场意想不到的成绩。

马云曾经说过："我觉得一个企业最重要的是耐得住寂寞，挡得住诱惑。我们第一天集中在 B2B，今天还是如此。不管外面的潮流怎么变，我们学习，但是不跟随、不拷贝。后来各种概念很多，阿里巴巴也面临很大压力，也有很多其他的机会，曾经我们面对机会斩钉截铁地说了无数次的‘No’。我们朝着既定的方向往前走，不管外面怎么变化，我们还是不受干扰，走自己的路，用心去做。" 所以说，一个企业不怕没有远大的理想，就怕缺乏脚踏实地、持之以恒的精神。要持之以恒，就要先学会专注。

娃哈哈集团董事长宗庆后在成为商业大佬之前，也曾是无名小卒。

1963 年，宗庆后初中毕业，为了补贴家用，去了舟山一个农场，在海滩上挖盐、晒盐、挑盐，几年后又去绍兴的一个茶场，种茶、割稻、烧窑。这一漫长阶段让宗庆后从一个壮志踌躇的青年变成了一个成年人，每天从早忙到晚毫无怨言，当他再次回到杭州时，已经是 15 年之后了。

已经 33 岁的宗庆后被安排到了工农校办纸箱厂当工人。每天，他面对着一叠叠的纸板，唯一的工作就是不停地做纸箱。当他创业的时候已经 42 岁了，宗庆后使足了劲，像一个工作狂似的，风里来雨里去，骑着三轮车到处送货。

1989 年，积累了资本的宗庆后创立娃哈哈，宗庆后说得最多的一句话就是："苦惯了。"宗庆后说："这 15 年是我人生当中最年轻、最有成长希望的大好时光。看起来好像在农村没有什么作为，但对整个人生道路确实有很大帮助，至少这 15 年艰苦生活的磨炼，磨炼了我的斗志。能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吃得起苦，同时也练就了比较好的身体。为我 42 岁以后再重新创业，打下了比较雄厚的基础。”

很多人总想尝试在不同的地方过不同的生活，工作的时候换来换去，这是不可取的。尤其是创业，什么都尝试过一遍之后，或许就会发现原来选择什么样的生活都一样，什么样的工作性质也一样，创业的项目换了一大堆还是失败。如果在我们做出选择之前，心静下来踏踏实实地生活、工作、创业，一步一个脚印，坚持不懈就走到了最高峰，虽然这一路上可能无比艰难。

6. 不论在干什么，重要的是要长真本事

马云曾多次表示，现在的年轻人太过心浮气躁，这样的情绪很影响个人发展，因为一旦把这种情绪带入工作当中，对工作无益，对日后更无益，所以他给职场年轻人分享了四大建议。

第一，不要在乎你的第一份工作。从未来的发展来看，第一份工作不管做什么，哪怕只做包装工，也不要眼高手低。对职场新人来说，第一份工作做什么并不重要，最关键是脚踏实地工作，能在岗位上学到东西、有所积累，扬长避短，积累自己所需要的人脉及专业知识等，这样才能为你将来打下好的基础。

第二，职业规划不是一次活动，是一个持续的过程。不管是职场新人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



还是职场老人，重要的是要正确评估自己，发现自己，找出与众不同的优势，不断学习和积累，不论是在大公司还是小公司，重要的是要长真本事，这样你就会离理想的目标越来越近。

第三，你目前的工作应该是确定，而不是假设。你不能拍脑袋决定自己的就业方向，也不能靠道听途说，你现在的工作可能就是你职业生涯的开始，任何选择都必须慎重，但不能犹犹豫豫。

第四，你需要的不是“金饭碗”，而是永不停止学习的进取精神。你目前的技能不够好，决定了你目前的工作不够好。这山望着那山高未尝不可，但是关键要看你有没有爬更高的山的本事。

进取心是一个人成功的起点，李开复曾经说过：“三十年前，一个工程师梦寐以求的目标就是进入科技最领先的 IBM。那时 IBM 对人才的定义是一个有专业知识的、埋头苦干的人。斗转星移，事物发展到今天，人们对人才的看法已逐步发生了变化。现在，很多公司所渴求的人才是积极主动、充满热情、灵活自信的人。”钢铁大王卡内基也说过类似的话：“有两种人绝不会成大器，一种是非得别人要他做，否则绝不主动做事的人；另一种人则是即使别人要他做，也做不好事情的人。那些不需要别人催促，就会主动去做应做的事，而且不会半途而废的人必将成功，这种人懂得要求自己多付出一点点，而且做得比别人预期的更多。”

任何一家公司都喜欢那些真正想干事情的人，因为这是优秀的人才必备的进取之心，这样的人不仅能做出优秀的成绩，也能影响身边的人积极工作，企业在招聘时关心的都是：“这个人能为我们企业做什么？”所以，当自己不得意时，不妨想想自己到底能做什么。

人要有自我敦促的能力，同时也要有沉淀下来的耐心，当个人能力与机遇相匹配的时候才能够有成功的希望。不过现在越来越多的人心浮气

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

躁，总觉得某个职位埋没了自己，把时间花在频繁跳槽上，跳槽十几次之后仍然没找到适合自己的工作。其实不是工作不适合自己，而是自己不适合工作。

1993 年夏天，陈天桥在复旦大学上大三，但是他早就修满了大学四年的学分，因此获得了提前一年毕业的机会。毕业之后，陈天桥被分配到了陆家嘴集团公司，这是一家令人羡慕的国有企业，陈天桥一时之间春风得意。

但是让陈天桥没想到的是，他们给安排的工作居然是放映录像片。一个复旦毕业的高材生在又黑又暗的小屋子里放映有关集团情况的录像片，没有人给陈天桥鼓励，没有人告诉他下一步的安排，陈天桥一放就放了十个月。

陈天桥曾回忆道："我从复旦毕业，是跳级生，又是全市优秀学生干部，过来就让我干这个……"陈天桥坦言，如果那样的日子再延长十个月，他可能就坚持不下去了，而他今天的人生道路可能也就变成了另外一副样子。这漫长的十个月里，陈天桥静下心来读书、学习，当集团下属的一家企业有个干部挂职锻炼的机会时，他们选了陈天桥。随后，24 岁的陈天桥成了陆家嘴集团的董事长秘书。

没过多久，陈天桥辞职，去了一家证券公司，而后在 1999 年，上海的一所房子里，26 岁的陈天桥与弟弟陈大年、夫人雒芊芊，还有谭群钊、瞿海滨 5 个人一起创立了盛大网络。

陈天桥说："在我当时这样一个年纪，这样一个背景，我耐住十个月的寂寞，躲在一个小房间里放录像，这对后面的年轻人还是有所启示的。很多年轻人觉得自己怎样怎样，要干这个，要干那个，但无论干什么，首先要适应环境，而不是等着环境来适应你。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《追求卓越》的作者汤姆·彼得斯被认为是当代最杰出的管理专家之一，在一次讲演中，他引用了一位咨询专家的话，他非常推崇这句话，这句话是："如果你说不出你能怎样使公司受益，那你就该走人了！"进取心对于一个人的发展起着至关重要的作用，无论是工作不如意，还是工作完美生活安逸，一旦停止了进取，在未来你就会被其他人反超。

在非洲原野有种尖茅草，半年里只长一寸，但到了雨季，三五天就会窜出一两米，成为"草中之王"。这种草不怎么向上生长，而是向下生长，它的根系长达30多米，雨水降临时能够迅速地生长。做人也是如此，无论环境如何，慢慢地充实自己，保持一颗进取之心，静待机遇来临，这就是"先用功，才成功；先埋头，再出头"。

7. 短暂的激情只能带来浮躁

马云每天都激情四溢，他的羊毛衫永远都是"赤橙黄绿青蓝紫"这种充满活力的颜色，他要求阿里巴巴全公司上下也都要保持这种活力，十几年来从未间断。马云说："创业者最优秀的品质就是激情。有些人在创业初期是很有激情的，但激情来得快，去得也快，所以，我希望你们的激情能保持一辈子。"

在创业之初，马云给阿里巴巴的创始人们做过一次慷慨激昂的演讲：

"从现在起，我们要做一件伟大的事情。我们的B2B将为互联网服务模式带来一次革命！"留着长头发的马云手舞足蹈，充满激情："你们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现在可以出去找工作，可以一个月拿三五千的工资，但是3年后你还要为这样的收入继续找工作，而我们现在每个月只拿500元的工资，一旦我们的公司成功，就可以永远不为钱担心了！”

在之后的艰难岁月里，马云一直用这种激情感染着阿里巴巴人，在阿里巴巴成功上市之后，马云的激情还未退去，他希望，当他到60岁时，还能和现在这帮做“阿里巴巴”的老家伙们站在桥边上，听到广播里说，“阿里巴巴”今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……马云说道：“那时候的感觉才叫真正成功。”

微软前CEO鲍尔默以激情著称，他曾在演讲中喊破了自己的嗓子，据当时微软的一位员工说：“我被我们的CEO鼓动得热血沸腾，那时候如果让我去为微软撞墙，我都会毫不犹豫。”鲍尔默则说：“我想让所有的人和我一起分享我对我们的产品与服务的激情，我想让所有的员工分享我对微软的激情。”而鲍尔默的激情正是比尔·盖茨所欣赏的，他说：“我们公司的核心文化就是激情文化，员工必须要有激情，才能全身心地投入到工作中去，而技巧是可以培养出来的……”

美国成功学大师拿破仑·希尔在评价一个人的时候，除了考虑他的能力才干之外，还非常看重他的激情，人如果有了激情，就会有无限的精力。激情往往能够调动全身心的巨大潜力去创造性地解决问题，因为人类在冲动的情绪下，注意力往往会高度集中，想象力会变得丰富起来，且记忆力会有所提高，理解能力有所加深。

很多年轻人都有“三分钟热度”，容易受到一些事情激励，如看了一本《乔布斯传》就生出要改变世界的豪言壮志，第二天一觉醒来，世界还是原来的样子，人们也把改变世界忘在了脑后。激情对于事业、人生的重要性不言而喻，但是马云是反对短暂的激情的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



激情来得快去得也快，很容易就会因为挫折、劳累而失去最初的新鲜感，感到乏味枯燥，提不起精神。有的人会产生一种《围城》心态：突然对某件事产生了巨大激情，两个月后却没了兴趣；突然又感觉另一件事好像很不错，两个月后又没了兴趣……最后什么都没干好。短暂的激情会让人越来越浮躁，越来越不肯沉下心来好好做事，逐渐变得急功近利，想要一步登天，一旦自己在短期内的努力没有及时得到回报，就出现焦躁不安的情绪，乃至放弃。

在日本流传着一位非常有名的擦鞋匠的故事，故事的主人公名叫源太郎。

源太郎年轻的时候，为了能够养活自己到处打零工。因为擦鞋成本很低，一些有钱人又会给高昂的小费，源太郎开始了擦鞋之旅。

源太郎走遍各地，不断地打听哪里有手艺高超的擦鞋匠，他便赶过去学习。由于源太郎还是个孩子，这些人就教他一些知识。源太郎不断总结别人的优点和缺点，开始研究自己的擦鞋方法。

源太郎对于擦鞋事业有着无比的热情，他不只是把鞋擦干净那么简单，还仔细研究皮鞋的种类，几乎成了皮鞋专家。他会根据不同品牌的皮鞋，选用不同成分的鞋油。遇到一些颜色罕见的皮鞋，他就自己用几种颜色的鞋油调制。他擦过的鞋几乎所有人都说好，一些外地的顾客甚至将自己的皮鞋邮寄过来让他擦。

功夫不负有心人，1975 年，他成了希尔顿饭店的“定点擦鞋匠”，包括日本前首相等名人都成了源太郎的常客，他甚至给迈克尔·杰克逊擦过皮鞋。

短暂的激情很容易产生，但是我们要做的是把激情保持下去。这就需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要我们有很好的心理调节能力，并能随时找到新鲜感。在寿险营销行业有一个非常著名的“归零”心态，讲的是让人每天都从零开始，当日事当日毕，去激励自己不断前进，用这样的办法保持充满新鲜感的激情。

有时过大或者过长的目标会让人招架不住，解决办法很简单：将大目标分解成小目标，这也是长久保持激情的方法。将大目标细化成很多个短期目标后，你就可以“看得见摸得着”了，而且每实现一个小目标后你都会获得一种成功的快感，这样就会有持久的激情面对下一个小目标。

如果把人比作是一辆汽车，那么激情就是汽油，有了它，汽车才能开动，但是只有持续不断供应汽油，汽车才能跑得更远。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

05 第五章

人生在世是做人，不是做事



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. “饿死也不做游戏”

马云曾表示：“我们坚定地认为游戏不能改变中国，中国本来就是独生子女家庭，孩子们都玩游戏的话，国家将来怎么办？所以游戏我们一分钱也不投。人家投，我们鼓掌，但我们不做，这是我们的一个原则。”

然而在 2014 年 1 月，阿里巴巴宣布进军手游。一时之间众说纷纭，很多人都说马云说话不算数，大有谴责马云的意思。

2014 年 4 月 10 日，来往游戏平台正式推出其首款社交类游戏《疯狂来往》。这是一款休闲社交游戏，是一款专为聚会打造的多人游戏，目的在于拉近人与人之间的距离。简单来说就是与好友进行“你来比划我来猜”的游戏。

值得注意的是，《疯狂来往》是由北京豪腾嘉科研制作，浙江智乐网络运营，而阿里旗下的数字娱乐事业群仅仅在自己搭建的平台向其提供数字分发渠道。

阿里巴巴数字娱乐事业群总裁刘春宁表示，对于单机版游戏合作者，第一年阿里巴巴将完全免费为其提供服务，联合运营的游戏则采用 7:2:1

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的分成模式，其中阿里巴巴仅拿 20% 以覆盖成本和用户激励，游戏开发者获得 70% 的收益，剩余 10% 将用于支持农村孩子教育发展。

简单来说，阿里游戏是这样的：

1. 教育游戏

马云曾经表示会投身教育和环保。在 2014 年 12 月份，阿里巴巴在淘宝网开辟了新的频道——淘宝同学，做在线教育，有超过 150 家教育机构入驻。手游与教育融合并不是一个天真的妄想，是非常有可能实现的。

2. 轻度手游

轻度手游是未来游戏的一大趋势，这类游戏具有益智的元素，随时就玩，随时就停止，很符合现代人越来越碎片化的生活。马云也没有必要花重金去打造重度手游，他会在来往上主打轻度社交游戏，目的是推广来往。

3. 可以赚淘宝积分的游戏

既然马云做手机游戏的目的不是赚钱，当来往的游戏平台对开发商开放，来往的提成将会比微信低得多，甚至低于渠道最初的五五分成，以吸引开发商，抵消微信在用户数量上的优势。

为吸引用户，阿里巴巴的手机游戏很可能会向玩家赠送淘宝积分。这样一来，玩家们相互问候的方式可能不再是“你今天在微信上花了多少钱”，而更有可能是“你今天在来往上赚了多少积分”。

马云说：“很多人都懂得怎么赚钱，世界上会赚钱的人很多，但世界上能够影响别人、完善社会的人并不多，如果做一个伟大的公司，你就要做这些事。这个使命不是赢利、上市，而是改变世界，尤其是中国商业世界的规则。”

马云认为，做生意不能光想着赚钱。他觉得，社会责任一定要融入企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的核心价值体系和商业模式中，才能行之久远。换言之，一个企业的产品和服务必须对社会负责。如果卖的产品和提供的服务对社会有害，即使做得再成功也不行。

人要有所为有所不为，有些事情可能会给人带来巨大的利益，但是却有违道德或者原则，那这样的事情就应该舍弃。尤其是不能眼睛里只盯着钱，什么赚钱干什么，老子说“不失其所者久”，意思就是不丢掉自己的准则的人才会长久立足。

一个商人若是不知道自己该做什么、不该做什么，是十分危险的。因为这样很容易顶不住金钱的诱惑，做出一些危害企业的事情。马云深谙有所为有所不为，游戏几乎是来钱最快的业务，但是他直到 2014 年才动手做，而且也只是做一些轻度手游，如果这样还在纠结马云的食言的话，似乎对马云有点不公平。

2. 忙着做事一定会后悔

对于很多人来说，工作与生活仿佛不能平衡，好像生活压力大得若稍一放松就会被甩得很远，只能每天不断地加班，在难得的周末睡一个懒觉而已。马云对此早就告诉过我们，生活永远是高于工作的。

2013 年，马云辞任阿里巴巴 CEO 职务，他在演讲中说道：“我想了 9 年，计划了 6 年，实施了 3 年。我跟自己讲，我们到这个世界上不是来工作的，是来享受人生的，我们是来做人，不是来做事。如果一辈子都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



做事，忘了做人，将来一定会后悔。所以我觉得 48 岁以前我的工作是我的生活，48 岁以后我希望我的生活是我的工作。”

“不管事业多成功、多伟大、多了不起，记住我们到这个世界就是享受经历这个人生的体验。忙着做事一定会后悔。我不希望自己 70、80 岁还在公司开早会。”不过，虽然马云辞任 CEO，但仍担任董事局主席职务，阿里巴巴依然姓“马”。

马云表示卸任之后将会做自己喜欢的事，比如教育、环保等，就在卸任交接仪式前的下午，马云还与李连杰一起为他们在杭州合开的太极馆揭幕。马云爱好打太极拳已有 10 年历史。早在大学毕业之初，马云就在西湖边上学会了杨氏太极拳，最初只是与一些对太极有兴趣的朋友一起玩。2009 年，马云请了教练上课，2011 年阿里有了专业且系统的太极内训，并逐步成立和培养了一支太极队。

除了太极拳，马云还绘画、写字，并拍卖自己的作品做义卖。马云早就成了大自然保护协会中第一位中国董事。大自然保护协会是最主要的自然保护国际组织之一，成立于 1951 年，总部设在美国弗吉尼亚州的阿灵顿市，经过 50 余年的不懈努力，协会已跻身美国十大慈善机构行列。

马云的工作重心如今已越来越偏向做慈善、搞环保，及时地放下肩上的担子，这是一个明智的选择。人生虽然短暂，事业固然重要，但这都不是忘记生活本质的理由。越来越多的人匆匆忙忙，你看街上人来人往，每个人的脚步都非常匆忙，很少有人驻足观看街边的风景。其实生活的本质就是“生活”，而不是工作，事业的成功可以成为一个人自我价值的实现，但对于提升一个人的生活品质毫无作用。

万科董事长王石在国内享有非常高的人气，原因并不只是他的万科，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而是王石的登山生涯。

王石的登山史开始于 1999 年 5 月，青海的玉珠峰成为他征服的第一座高峰。王石说："第一次萌发登山念头是在 1997 年，当时我到了珠峰大本营，看到远处白雪皑皑的珠峰，就产生了登上去的念头。回来以后，也就是 1998 年，我开始了专业的登山训练。"

从此以后，王石的登山生涯便轰轰烈烈地开启了，他在 5 年时间里连续登上 10 座山峰，其中不乏非洲最高峰乞力马扎罗、北美最高峰麦金利这样的名山。

王石表示登山很枯燥，但是只要每一步都坚持下来，总能达到山顶。王石说："（人生）或许是 20 年，或许是 30 年，但登山却能缩短体味的时间。因为登山最多是 60 天，在这短短的 60 天里，我能够感受到很多对生活、对人生有益的道理。"

作为一家上市公司的董事长，王石一年中有近三分之一的时间在外"从事"登山、跳伞等极限运动，王石的做法带动了一大批中国企业家"登山迷"，如北京万通集团董事长冯仑、搜狐 CEO 张朝阳等。

"在登山的过程中，不光是享受'一览众山小'的豪情和愉悦，而且登山还是一种提高，无论我走到哪里，都是学习、见识、体验的过程，都是一种生活方式。"王石感言。

中国企业家杂志曾做过这样一个调查："假如一份高薪工作会使你压力大且生活凄惨，它对你有什么用？假如你有一所大房子，可只能在睡觉的时候用上它，它对你有什么用？假如你有许多有意思的东西，可是没有时间去享受它们，它们对你有什么用？假如你很少和家人在一起，你要家庭又有什么用？"

好好思考一下这几个问题，或许能够找到生活的新方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 人生的经历才是最宝贵的财富

马云曾经说："阿里巴巴最大的财富不是我们取得了什么成绩，而是我们经历了这么多失败，犯了这么多错误。我说阿里巴巴一定要写一本书，这里是阿里巴巴曾经的错误。这些错误，你听了会笑着说，那时候（我）也犯过。所以如果有重要项目，不要派常胜将军上去。要派失败过的人上去。失败过的人，会把握每一次机会。"

马云曾接受著名主持人杨澜的采访。

杨澜："当你决定要辞去一份收入虽然不高但是很稳定的大学老师的工作，开始创办中国黄页时，是一个什么样的想法？我仍然不能够完全接受你所说的，只是为了多一点社会实践。"

马云："很多人不能接受，但是我事实上就是这样。怎么说？我是20世纪60年代末出生的人，理想主义者，在学校里教书，天天给学生讲这些东西，我觉得我还是很单纯、幼稚。尤其到现在，我越来越明确一点：人生是一个过程，它不是一个目的，所以你经历过多少，犯过多少的错误，这才是最宝贵的。"

维生素之父卡尔·宏邦曾在监狱服刑一年，在监狱里他目睹了犯人因为食物匮乏而患上各种疾病。他因此萌发了给人补充营养的想法。出狱之后，他在美国巴巴拉岛建立了一个小小的实验室，成功研制出了全球第一项维生素——纽崔莱，使之成为享誉全球的营养补充食品。他在实验笔录

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中写道："一个人的经历就是一种财富，任何一种经历，都可能成为一个让你创造非凡成就的关键条件。"

哲学家保罗·萨特说："人生其实是一个不断选择的过程。"有的人为自己选择一成不变的生活，有的人则为自己选择丰富多彩的生活。这是一个人生态度的问题。必须要指出的是，那些不断"折腾"的人，即便最后并没有成功，他也堪称"富翁"，因为他拥有着自己独特的经历。

英国文学家萧伯纳说："一个常经历错误的人生，比无所事事的人生更荣耀，并且更有意义。"

美国有一位名叫道密尔的企业家，他专门收购一些濒临破产的企业，而这些企业到他的手中则会"起死回生"。曾经有人问他，为什么会对这些失败过的企业"情有独钟"。道密尔说："正是因为失败过，我知道了他失败的地方，那样我就不会犯同样的错误了，这不是要比自己一切从头开始容易得多吗？"这大概就是经历的含义，聪明的人懂得从过往的经历中不断吸取教训，总结出更好的经验。

当记者问网易掌门人丁磊最宝贵的财富是什么时，丁磊答："经历。"

丁磊反问记者有没有看过《乔布斯传》，他表示自己只看到21岁的乔布斯，而乔布斯的成功就源自于他的经历。丁磊说："乔布斯去过德国和印度，从他们的社会生活环境里面得到了未来创业的启发，你不觉得这个经历很宝贵吗？乔布斯从来没来过中国，但你知道他去过多少次日本？据我所知有15次。他去日本肯定不是玩，我相信他去日本很重要的一个原因，是想去体验日本不同的企业文化，并思考能不能把这些东西放到设计和产品里面去。你不觉得这些经历对他的事业是帮助吗？"

独特的人生经历对于人生是十分重要的，无论是投资失败，还是遭遇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



重疾，抑或是中大奖，总会让人从中体会到新的感悟。聪明的人会不断地催促着自己走向一个未知的方向，去经历一些从未经历过的事情，去获得从未有过的感悟，久而久之就形成了比金钱要贵重得多的财富。

勇敢一些，去经历一些事情，这样的人生才会丰满，才不会留有遗憾，才不会在年老体衰之时想起自己还有好多事情没有做。

4. 不快乐工作是对自己的不负责任

马云说："做企业赚钱，赚很多的钱，许多人都这么想，但这不是阿里巴巴的目的。让员工快乐地工作和成长，让用户得到满意的服务，让社会感觉到我们存在的价值，这才是阿里巴巴的社会责任感所在，至于赚钱和社会回报，那是水到渠成的事。"

马云认为，员工工作不仅仅为了一份满意的薪水和一个好的工作环境，也包括在企业中收获快乐。马云不止一次在公众讲话中强调，阿里巴巴最大的财富就是阿里人，不快乐的工作就是对自己不负责任。

阿里巴巴连续多年被评为最佳雇主是有原因的。阿里巴巴的办公环境是五彩缤纷的，主色调是活力十足的阿里橙色，整个阿里巴巴没有白墙，员工把它们设计成了各种颜色的"文化墙"，连厕所也不放过。

"阿里十派"指的是阿里巴巴的十个员工俱乐部，有足球派、宠物派等，如今已经发展出十多个派，公司鼓励员工组织活动，然后把活动的照片贴在文化墙上，员工甚至可以穿着旱冰鞋上班。他们还给厕所起了名字：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

女厕所被叫作“听雨轩”，男厕所叫作“观瀑亭”。

阿里巴巴最具特色的是每一个员工都要有一个花名，马云是个金庸迷，他带头给自己起了一个“风清扬”的花名，随着阿里巴巴员工越来越多，金庸小说人物已经不够用了。除此之外，阿里巴巴总部里面有“光明顶”“达摩院”“桃花岛”等，这些都是会议室或者其他部门的名字。

从这上面足以看出，马云想把阿里巴巴打造成一个充满快乐的地方，把快乐融于工作之中，让每一个员工都体会到这种氛围。

马云在卸任 CEO 的演讲中再一次重申了他的思想：“认真生活、快乐工作，我特别讨厌认真工作的人，工作不要太认真，工作快乐就行，因为只有快乐才能让你创新，认真只会产生更多的 KPI、更多的压力、更多的埋怨、更多的抱怨，真正把自己变成机器。我们不管多伟大、多了不起、多勤奋、多痛苦，永远记住，要做一个实实在在、舒舒服服、快快乐乐的人，因为人让我们最美。”

马云曾收到一位员工妻子的匿名信，她在信中表示，自己的丈夫每天大会小会不断开，晚上加班，周末有时也要加班，她不明白这样的公司为什么会是最佳雇主公司。马云因此给全体员工发了内部论坛帖，帖子中这样写道：“我觉得阿里巴巴最佳的作品应该是我们朝气蓬勃的阿里人。一批每天能把工作后的笑脸带回家的人，第二天能把生活的快乐和智慧带回工作的人！”

马云表示，一个不认真工作的人是不可能会有美好生活的，同样一个不懂得生活的人是不可能做好工作的。在帖子最后，马云还强调：“情人节快到了，记得给你爱和爱你的人送去问候！”马云告诉全体阿里员工要“快乐工作，认真生活”，马云认为，人有一样东西是平等的，就是一天都有 24 小时。不能快乐地工作就是对自己不负责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



通过简单的小活动让自己快乐，是非常有效的方法，特别是面对压力时。心理学家艾德·戴纳曾做过一项研究，请受试者连续 6 星期记录自己的心情。结果发现，这些人的快乐来自于很多次简单的体验乐趣，而非短暂而强烈的兴奋。因此如何在日常生活中找到快乐的小片段才是重要的，例如看电影、喝咖啡、对朋友吐苦水等，这些都能够迅速让人心情舒缓起来。

可能有的人会说："我的压力这么大，这么忙，哪有时间看电影、喝咖啡？"马云在阿里巴巴的厕所贴了一句话："懒不是傻懒，如果你想少干，就要想出懒的方法。要懒出风格，懒出境界。"马云的言外之意是让人静下心来，思考一下为何这么忙碌，是不是自己的方法不得当，是不是自己的态度有问题。

日本保险业的推销大师原一平曾经说过："我拼命工作不是为了一日三餐，不是为了他人的评头论足，而是为了追求挑战的快乐。"

5. 活在当下，过好每一天

2014 年 5 月 9 日是阿里巴巴举办集体婚礼的日子，102 对新人在这天举办了盛大的婚礼，马云也现身现场为婚礼助兴。马云很高兴，他表示，希望所有人都能活在当下，将婚姻坚持下去。

马云的扎堆专栏也曾这样写道："我们要明白，这世界离开任何人都会转，为自己活着，活在当下才是关键。"投资专家里克·埃德尔曼曾研究了 5000 个百万富翁，发现他们平均每天只花 6 分钟的时间在个人财务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上，他们有更好的事情要做。

什么是“活在当下”？社会上常见两类误解：一种是认为未来渺茫难测，因此以消极的态度面对人生，得过且过；另一种误解则是认为人生短暂，应及时行乐，因此放纵身心在五欲之乐，乃至有“只要我喜欢，有什么不可以”的心态。这两种错误的观念都无法为自己开创光明的人生，反而会产生许多后遗症，害人又害己。

活在当下其实就是一种豁达、坦然的生活态度。也就是要我们该工作时就工作，该休息时就休息，放下过去的烦恼，摒弃未来的忧思，全身心地投入眼前的每一分每一秒，并坦然地接受它、享受它，这才是一种坦然的生活状态。

《庄子·内篇·大宗师第六》：“不忘其所始，不求其所终，受而喜之，忘而复之。是之谓不以心捐道，不以人助天。是之谓真人。”这段话的意思是，不忘记自己从哪里来，也不寻求自己往哪里去，承受什么际遇都欢欢喜喜，忘掉死生像是回到了自己的本然，这就叫作不用心智去损害大道，也不用人为的因素去帮助自然。这可以理解为把握好眼下的事物，不去焦虑其他毫不关己的事情。

早在 1903 年，美国著名作家亨利·詹姆斯便提出类似的忠告：“尽情地享受当下吧……你具体做什么无关紧要，关键是你要立刻行动起来……失去的就永远失去了，这是毫无疑义的……所谓适当的时刻，就是人们仍然能把控的当下……”

当下是有能量的，一个人如果懂得抓住当下的时光并充分加以利用，他便被带入一股正能量的旋涡里，由此，他便选择了一种自由的、充实的、真正的生活，而这是我们每一个人都可以做出的选择。

巴菲特说：“每天早上，我都跳着踢踏舞去上班！”这就是活在当下、过好今天的最好写照。巴菲特曾经告诉一群内布拉斯加大学的学生：“我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



每天起来后想的就是做好今天的工作，过好今天。”只有活在当下，充实的生活才有意义。我们太多人没能活在当下。如果我们把所有的精力都用来计划未来，那么我们会失去身边已有的东西。只有当时间所剩无几时我们才会真正认识到时间的重要性，于是痛心疾首、懊悔莫及。

“如果你把每一天都当作生命中最后一天去生活的话，那么总有一天你会发现自己是正确的。”17岁的某一天，乔布斯读到了这句话。从那时开始，在33年中，每天早晨乔布斯都会对着镜子问自己：“如果今天是你生命中的最后一天，你会不会完成你今天想做的事情呢？”于是他每天都认真工作和生活，把每一天的事情做好，不留下遗憾。他以前只把这一句话当作激励自己的警言，可是却没有想到，它真的来到了。

有一天，乔布斯做身体检查，发现胰腺上长了一个瘤子。医生告诉乔布斯说，这几乎可以确诊是一种无法治愈的恶性肿瘤，乔布斯最多还能活3个月。

乔布斯说：“谨记我随时死去，这是我一生中遇到的最有帮助的工具，它帮我作出了生命中重要的抉择……人生不带来，死不带去，我们没有理由不随心而安。”

“活在当下”，应是着眼于现在，既不沉缅于往事，亦不对将来做无谓揣测；既不对昨日懊悔，亦不为明日杞人忧天。不能等到真出问题的那一天才意识到这一点，眼下的事情都没有做好，总会给人生带来遗憾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

06 第六章

团队：很傻很天真地走了这么多年



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 一个人在黑暗中行走是可怕的

2014 年 9 月阿里巴巴在纽约创下了上市神话，马云出席了好几个顶级宴会，庆功宴后马云在接受记者采访时谈到了自己的团队，他很感谢这些人，表达了一些比较深情的话。

记者问道：“你回去最想拥抱谁？”

马云大笑：“哈哈，男人考虑问题和女人考虑问题的角度还真不一样！这个问题我真没想过。今天的纽交所就像阿里巴巴的光棍节一样，回去不用欣喜若狂，还是要继续工作。我还是要感谢我们的同事，第一要感谢他们对我的信任；第二，虽然有很多人获得了很多钱，但这是他们应得的，他们为此付出的时间和精力远比这些钱多。运气有时候还是重要的，但我很感谢的是，我们这些人很傻很天真地走了这么多年，这些是他们应得的。”

马云说过：“如果你一个人在黑暗中走是很恐怖的事，但几十个人、几百个人手拉手往前走就不恐怖了。”如今单枪匹马闯天下的想法已经过时，“一个人的 100% 小于 100 个人的 1%”。“合作精神”在商界具有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



举足轻重的地位，这个世界上没有“全能冠军”，没有一个人可以做所有的事情，合作往往能产生“一加一大于二”的效果。

马云认为：“我们都是普通的人，阿里巴巴是所有的普通人聚集在一起做的一件不普通的事情。”这也是阿里巴巴团队文化里讲得最多的。马云不懂计算机，也基本上不在网上购物，但是他成就了这么大的电子商务公司，对于马云来说，不懂技术没什么，懂人就可以了。

群体，在英文中为“group”；团队，在英文中为“team”。团队不同于群体。群体可能只是一群乌合之众，并不具备高战斗能力，而一个有高竞争力、战斗力的团队，必须有“团队精神”。马云把“团队精神”和“拥抱变化”放在了金字塔的塔身位置，这是公司高效运转的重要保证。

杨致远和大卫·费罗相识于斯坦福大学，两个人志趣相投，经常在一起参加活动、看书、研究东西。起初两个人并没有想过要开一家公司，只是想做点自己感兴趣的事。有一天，两人无意中登录了一个叫“梅尔玫瑰”的搜索站点，尽管该站点内容空洞贫乏，缺少新意，但整个站点采用的分类目录的做法吸引了他们。为什么不组织一个像这样可供登录者按自己的需求查询内容的站点？

做一个网站的想法诞生了，他们制作了自己的主页，把喜欢的靓站网址收集起来，链接到自己的主页上。他们在网上通宵达旦地游历，博士研究工作也自然被放到一边。像许多上网的人一样，杨致远和大卫各自收集自己喜欢的站点，然后互相交换，随着收集的站点资料日益增多，他们开发了一个数据库系统来管理资料，并把资料整理成方便的表格，将它命名为“杨致远和大卫的 www 网站面”。

他们给站点分门别类安置，这就是雅虎的雏形。到了 1994 年冬天，他们的流量获得巨大增长，虽然让两个人压力很大，但他们觉得，既然有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这么多人支持，不如就做下去吧。于是杨致远便中断了学业，跟大卫·费罗成立了雅虎公司。

两个大学高材生，就此造就了互联网时代的神话之一。

可以想象，两位雅虎联合创始人，少了任何一位都是不行的。联合起来面对风雨总比一个人要好，所以要学会善用身边的人，能够同他们联合起来创业或者做其他事情，发挥团队的力量。

有人曾提出这样的疑问："互联网公司中那么多家都不行了，为什么阿里巴巴行？"答案就在这最初的十几个合伙人和后续加入的越来越多的"阿里人"身上，他们在马云的带领下形成了一个强有力的团队，如马云所说，这些人手拉手在黑暗里行走是无所畏惧的。

2. 每个成功的人背后都有一帮很棒的人

马云对团队合作有着深刻的认识。2007 年 12 月 1 日，阿里巴巴团队获得"2007 年最聚人气团队奖"。马云代表阿里巴巴团队发表获奖感言时说："阿里巴巴可以没有马云，但不能没有这个团队。"

马云说："什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队中任何一个人失败。用价值观来统一思想，通过统一思想来影响每一个人的行为，最后形成合力。"

在阿里巴巴，不能和团队合作的员工是待不长的，不能与人无私分享

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的员工也留不下。在阿里巴巴，每个员工都很重要，不管这个人在哪里，都是团队的成员，都应该全力发挥团队的功能。

马云在谈到自己的团队时这样说："我是个非常幸运的人，在我深陷困境的时候，总是能遇到好人。这一切都是人际，是友谊，是合作伙伴。没有合作者就没有阿里巴巴，而没有马云的话，也许还会有另一个阿里巴巴。"

马云一点也不觉得阿里巴巴能有今天的成就是因为他，他说："就像我一直说的，我不是公司的英雄。如果我看起来像，那是因为我们的团队造就了我，而不是我造就了团队。阿里巴巴最宝贵的财富是我们的员工，他们是我们的一切。"

美国圣迭戈大学的管理学教授斯蒂芬·罗宾斯对团队的定义是："为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。"团队合作精神是一种为达到既定目标所显现出来的自愿合作和协同努力的精神。它可以调动团队成员的所有才智，并且会自动驱除所有不和谐和不公正现象，同时会给予那些诚心、大公无私的奉献者适当的回报。如果团队合作出于自觉自愿时，它必将产生一股强大且持久的力量。

比尔·盖茨背后有保罗·艾伦，乔布斯背后有沃兹尼亚克，马化腾背后有"腾讯五虎"，马云背后有"十八罗汉"，创造出商界神话的人，很少有单打独斗成功的。

只有把自己融入团队的人才能取得巨大的成功。融入团队要有团队意识，要让自己拥有团队意识，首先就要摒弃"罗宾汉式独行侠"的思想。所谓"滴水不成海，独木难成林"，一个人的力量毕竟是有限的，只有凝聚众人的力量，团结合作，才能开创一番真正的事业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1999 年，马云收购陆兆禧的互联网长途电话业务小公司，陆兆禧觉得这是一个有能力的人，因此就跟着干了。

2003 年，“非典”肆虐，深圳人人自危，业务根本没法开展，但即使在这样困难的情况下，陆兆禧仍然带领阿里巴巴华南大区迅速壮大，到 2004 年 8 月，华南大区的业务团队已从陆兆禧组建之初的孤家寡人发展到百余人。

对此，马云非常满意，他力排众议任命陆兆禧出任支付宝总裁。2004 年 12 月，陆兆禧带着手下 7 个人开始支付宝的初期创业。在陆兆禧的苦心经营下，支付宝开始覆盖各个行业，并长久占据第三方支付的龙头地位。

2008 年因孙彤宇的离职，陆兆禧被调到淘宝，出任淘宝 CEO。在他的任期内，淘宝成交总额攀升了 8 倍。

2012 年 7 月，陆兆禧出任首席数据官岗位，负责全面推进阿里巴巴集团“数据分享平台”战略，向集团 CEO 马云直接汇报。如今陆兆禧接替马云成为阿里巴巴 CEO，马云对他极为信任。

马云的夫人张瑛也在阿里巴巴创业之初做了非常大的贡献，用张瑛的话说，她能做的就是：“他们白天开会，我在厨房做饭；他们半夜开会，我在厨房做夜宵；我顶着政委的虚职，干着勤杂工的事。”食堂保证开火，夜宵保证品质，张瑛辞掉老师的工作，费尽心思做阿里巴巴的后勤工作，是这些人一起凑成一个团队，才给了马云发挥的空间，阿里巴巴的成功是每一个员工用汗水筑成的，马云很清楚这一点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 企业需要人才而不是天才

马云对员工格外看重，他曾说："你的员工、你的团队是唯一能够改变一切的力量。员工是帮助你实现梦想的基础。大企业总是抱怨创新过程中所碰到的问题，它们不知道如何实现目标，原因是它们没有倾听员工的意见，而是把太多的精力花在了股东身上。股东会给你很多意见，但是在执行过程中，他们却会离你而去。股东随时都在改变主意，但是你的员工却总是和你站在一起支持你。"

在员工的用人方面，马云也有着自己独特的见解。

马云在演讲中用自己的经历告诉大家这样一个道理："我给大家讲个笑话吧，要是你认为你的员工都是人才，那么他们就会表现得像个人才，如果你不相信他们的能力，那么他们永远也不会变成人才。"

马云表示，当时他以为那些 MBA 高材生个个都是人才，事实上他们也确实都是人才，但不适合阿里巴巴。

马云表示从外面聘请的人才都走了，而他之前曾怀疑过其能力的人都成了副总裁或董事。马云说："所以我想告诉大家的是，多关注员工，因为他们是有家庭有梦想的人。他们不只是为了工作而工作，他们还带着他们的梦想与你共同分享。"

人才是对号入座的，企业需要的是各个岗位的人才，而不是一个目空一切的"天之骄子"，就好像比尔·盖茨在计算机领域是天才，如果他愿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意加盟你的公司，你敢用吗，你会用吗？这就像人在极度饥饿的时候捡到一块金子，金子固然好，但是那种状态下更需要的是一块面包。

其实马云讲的并不是人才与天才的争论，他讲的是“合适与否”。马云说：“我的建议就是寻找适当的人才，然后投资在他们身上，这样，只有他们成长起来时，你的公司才会一同成长发展。”

近些年招聘已经不流行看简历了。国内某大型公司苦于招不到人，手上的简历大多不符合公司标准。无奈之下，决定举办一次现场招聘，意外的是，他们最终录用的人竟然很多都是之前在筛选简历过程中被刷掉的人。这说明很多合适的人才都在企业筛选简历的时候被“误杀”了，这种看简历的方式看上去很专业，其实最容易将人才拒之门外，因为有太多的人才可能连高中都没毕业，但是能力很强，无奈简历上不能撒谎，就被拒之门外了。

其实最适合企业的人才是最有用的，哪怕这个人学历不高，只要他能在自己的岗位上做出优秀的成绩就够了。企业需要的并不一定是最优秀的人，但应该是最适合企业的人。那么什么人才是最适合企业的？想必这是个让很多企业家头疼的问题，因为职位越高产生的影响力越大，一个不合适就可能导致连锁反应，一家公司总不能因为“不合适”就天天换CEO吧。在第一时间就聘请到最合适的人才是非常难的，我们来看一下通用公司和微软是怎么做的。

通用公司的董事长杰克·韦尔奇曾说：“在公司工作，你每天都应该感到骄傲。”他强调，公司从不在意员工来自何方、毕业于哪个学校、出生在哪个国家。通用公司讲究的是精英意识，年轻人在公司可以获得很多机会，根本不需要论资排辈。

通用公司内部很多经理人的年龄只有30岁，并且这些人大都来自世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



界各地，通用公司在内部建立了一个良好的培训渠道，让达到条件的员工得到更好的锻炼。公司里唯能力说话，不管这个人是从哪里来的、年龄多大，只要在某个岗位做得好就会有被重用的机会。

微软公司被看作是全球最吸引人才、最有利于人才发展、最留得住人才的公司之一。微软在公司内部最重视“内部推荐”，人才提升都是靠内部推荐来完成的，重要岗位上很少从外部招聘，而是从内部推荐选拔。而当微软开发美国以外的市场时，微软公司宁愿用当地的人，而不愿从总公司派人。因为公司认为只有当地的人，才了解当地的价值观和文化。

俗话说：“千里马常有，而伯乐不常有。”各个行业、各个领域的人才很多，企业领导者不必把目光局限在几个鼎鼎大名的职业经理人身上，那些人要价高、脾气大，请过来也未必合适，倒不如在基层寻找真正适合自己的人才，进行大力培养，这样培养起来的人才知己知彼，于企业长久发展是十分有益的。

你要明白人无完人的道理，没有哪一个人才是方方面面都完美的，你不能因为他的瑕疵，就对他的优点视而不见，猎头公司做的那一套人才评测系统是没有用处的，适不适合只有企业管理者自己知道。这其实跟谈恋爱结婚是一样的，往往最适合你的那个终生伴侣并不是最漂亮的“女神”，但是她很懂你、很贤惠，你们彼此相爱，这样才能长长久久地走下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 唐僧是个好领导

马云曾表示中国人最喜欢“刘关张”加诸葛亮、赵子龙这样的团队，这样的团队似乎“千年等一回”，但是马云眼里最好的团队不是这个，而是《西游记》中的“取经四人组”。

马云说：“我们认为世界上最好的团队是唐僧团队。唐僧是领导，也是最无为的一个，他迂腐，只知道‘获取真经’；孙悟空脾气暴躁却有通天的本领；猪八戒好吃懒做但情趣多多；沙和尚平平庸庸但是任劳任怨挑着担子。”

马云表示这样的团队远远要比“一个唐僧三个孙悟空”有效率得多，马云说：“这就是团队的精神，有了猪八戒才有了乐趣，有了沙和尚才有人挑担子，少了谁也不可以。他们互补、互相支撑，关键时也会吵架，但价值观不变。阿里巴巴就有这样的团队，在互联网低潮的时候，所有人都往外跑，但我们的人才流失率是最低的。”

马云为什么说唐僧是个好领导，为什么说“取经四人组”是最好的团队？你要知道，“取经四人组”凑在一起不容易，一路降妖除怪，历经磨难。孙猴子乃堂堂“齐天大圣”，能力通天，他怎么会听一个手无缚鸡之力的凡人的话？猪八戒取不取经无所谓，只想着随时回到高老庄做倒插门女婿，所以时不时要分行李回家。沙僧不怎么说话，但是能力也不高，危急时刻只会找大师兄。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



偏偏是这样一个奇怪组合走到了灵山，终成正果。把这样的分配换成团队建设的话，是这样的：唐僧就是公司创始人，他是“取经”的发起者，他心中有执着的目标，就是要走到西天，哪怕被妖怪吃了也无所畏惧。作为一个团队领导，为团队设定前进目标，描绘未来美好生活是必要的。领导如果不会制定目标，肯定是个糟糕的领导。唐僧从一开始就为这个团队设定了西天取经的目标，而且历经磨难，从不动摇。一个企业也应选择这样的人做领导，团队的领导本身就是企业文化的传承者和传播者，只有他自己坚定不移地信奉公司的文化，以身作则，团队才能更好地实现目标。

唐僧手无缚鸡之力，这也是现代团队建设里领导者的一个特征，就像马云一样，不懂技术，不懂互联网，但是他心中有目标，懂得建设团队，大家肯于一起帮他取到真经。能力太强的领导往往会与员工起冲突，拿NBA来说，乔丹被誉为篮球之神，在球场上无所不能，但是他永远也做不了教练，因为他能力太强，他若做教练，一定会以自己的水平衡量手下的球员，那些球员又哪里有乔丹的能力呢?

话是这样说，但是唐僧手里也并非没有筹码，他有紧箍咒，若是没有紧箍咒，恐怕早就被孙猴子一棒打死了，所以紧箍咒是领导者必备的技能，要不然那些能力强的员工凭什么听你的?

紧箍咒就是规矩，在创业初期起着约束作用，但是在后期，唐僧就几乎不用紧箍咒了，他用德、用情感感化了孙悟空，用那份执着赢得了孙悟空的尊重，让他死心塌地保护自己。

孙悟空能力强，但是缺点也很明显，爱冲动、爱卖弄，这样的员工往往让领导者拿捏不准，限制过了发挥不出实力，放任过了又总是闯祸，所以作为一个企业领导，一定要非常清楚下属的优缺点，量才而用，人尽其才。所以你会看到，打妖怪的时候，孙悟空先上，但做其他的事时，却不让孙悟空插手，让他安心打妖怪就好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打了妖怪，唐僧总要说上一句："多亏你大师兄了。""错怪你大师兄了。"这让孙悟空很有成就感，下次打妖怪更加卖力。

猪八戒呢，总是开小差，有点小私心，吃得多、做得少，但是在大是大非上，立场比较坚定，从不与妖怪退让妥协，打起妖怪来也不心慈手软；生活上能够随遇而安，工资待遇要求少，有的吃就行，而且容易满足。猪八戒缺点也明显，总是搬弄是非，背后打小报告，一有危险就要分行李走人。

但是猪八戒也是不可或缺的，因为他活跃了团队的气氛。从当代社会角度来说，猪八戒是一个真正活在当下的人，他懂得如何做一个快乐的人，而且干活从不嫌脏嫌累，有些活儿非猪八戒干不可。比如猪八戒开稀柿衕那一回，就是猪八戒拱开了臭柿子沟，这活儿孙悟空不屑于干，沙僧又没能力干。所以，要运用得当，把猪八戒放在合适的位置上。

马云说："沙和尚是最勤恳的，不讲理想，不讲奋斗目标，我每天上8个小时的班，早上到，晚上回去。这样的人，也少不了。"沙僧任劳任怨、忠心耿耿，有忠诚度但能力欠缺，老板喜欢用，但如果重用、大用，就会出问题。许多企业和团队之所以失败，往往就坏在沙僧这类角色上，因为是老板的心腹，他们就会得到相当高的权力、地位，但由于能力有限，又无法担当重任，所以往往会造成企业重大战略决策的失误。

因此让沙僧安静地挑担子、牵马就好，关键时刻还能维稳团队，这就够了，不能把大任务交给他，但同时又不能缺失这样一个能吃苦耐劳的员工。

唐僧这三个徒弟奇形怪状、能力各异，但是唐僧能够让他们跟着自己去西天取经，历经磨难最后到达灵山，这就是一种极强的领导力的体现。

一个理想的团队就应该有这四种角色。一个坚强的团队，基本上要有四种人：德者、能者、智者、劳者。德者领导团队，能者攻克难关，智者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出谋划策，劳者执行有力。

马云表示：“一个企业里不可能全是孙悟空，也不能都是猪八戒，更不能都是沙和尚。要是公司里的员工都像我这么能说，而且光说不干活，会非常可怕。”马云就是那个掌握大局意志坚定的唐僧，任用贤人，给手下员工分配合适的任务，让手下死心塌地跟他去取经，令阿里巴巴走到了今天。

5. 没有人能挖走我的团队

马云曾豪言：“天下没有人能挖走我的团队。”阿里巴巴有什么样的魔力能够让人舍不得走？那些优秀人才往往会不断地寻找最适合自己的工作，跳槽简直是家常便饭，马云又是为何敢说出这样自信的话呢？

东方卫视《财富人生》曾经采访过马云，主持人这样问道：“你说阿里巴巴永远都不会挖人，同时也永远不留人，来去自由？”

马云回答说：“在我们公司，任何人想走，任何时间都可以。天下还没有人能挖走我的整个团队。”

主持人继续问：“你就这么自信？”

马云更加自信地回答说：“你可以去试试看，我认为一个企业最重要的是，从第一天建立的时候就有自己的使命感、价值观，还有一个共同的目标。我们阿里巴巴人呼吸与共，如果他们挖走我的团队，那肯定也包括我。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商界中分分合合是常事，那些职业经理人个个能力超群，自然想寻找最适合自己的位置。“良禽择木而栖，贤臣择主而事。”手下的员工被人挖走怨不得任何人，只能怨自己，近几年互联网界人事变动很是频繁，但是阿里巴巴却没有出现整个团队被竞争对手挖走的情况，这是很值得欣慰的。

一般企业人才流动率高达 10% 至 15%，而阿里巴巴连续数年的跳槽率一直能控制在 3.3%。首先不得不说，是马云的个人魅力太强了，对于很多人来说，能在马云手下工作，实在是一件幸福的事。马云的激情、马云的演讲、马云的亲和等，都成了阿里巴巴的一大特色。仅此一家，想看马云就得来阿里巴巴。

当然，马云的个人魅力不可小看，但更多的是阿里巴巴的团队文化建设已经形成了一个体系。阿里巴巴从杭州最初 18 名创业者开始，成长为在三大洲 20 个办事处拥有超过 5000 名雇员的公司。阿里巴巴努力为员工创造积极、灵活和以结果为导向的工作环境，从而组成一个协调融洽工作的大家庭。无论他们成长为多大的公司，强大的共享价值观都使他们葆有共同的公司文化和阿里之家。

阿里巴巴人事部经理陈莉说：“阿里巴巴每年至少要把五分之一的精力和财力用在改善办公环境和员工培养上。”阿里巴巴并不只是在让员工快乐工作上有作为，它更多的是一种价值观和文化的传播，马云说：“整个文化形成的时候，人就很难被挖走了。这就像在一个空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在一个污浊的空气里面，工资再高，他过两天也会跑回来。”

马云就是这样自信，当这些员工以自己是一个“阿里人”而自豪的时候，确实是谁也挖不走的。用马云的话来说，阿里巴巴的空气是要比其他公司“纯净”的，这样的环境才能够让员工有归属感，才挖不走。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有趣的是，马云坚持的原则是“不挖人也不留人”。马云表示：“我们在用人方面可以概括为三点，一是不从竞争对手中挖人，一个企业的价值观体现在点点滴滴上，我们公司从没有回扣。二是员工随时可以离开公司，我们公司永不留人。三是请进来的人要对他负责，来之前对他狠一点，来之后对他好一点。”

马云曾讲过做好团队建设的“八授”：

（1）授人以鱼：给员工养家糊口的钱，这是最基本的。

（2）授人以渔：教会员工做事情的方法和思路，这是有追求的员工所需要的。

（3）授人以欲：激发员工上进的欲望，让员工树立自己的目标，激发员工的创造力。

（4）授人以娱：把快乐带到工作中，让员工获得幸福，有助于更好的团队建设。

（5）授人以愚：告诉团队做事情要扎实、稳重，大智若愚，不可走捷径，投机取巧，有的员工会急功近利，一定要告诉他脚踏实地才是王道。

（6）授人以遇：给予创造团队成长、学习、发展的机遇，成就人生，给员工多一个机会，很可能他和你的人生都会发生改变。

（7）授人以誉：帮助团队成员获得精神层面的赞誉，为令他们成为更有价值的人而战，光宗耀祖。荣耀是每个人都渴望的，培养团队荣誉感是必须要做的。

（8）授人以宇：上升到灵魂层次，顿悟宇宙运行智慧，乐享不惑人生。超越企业与员工的简单定位。

马云表示：“我没有控制团队。我永远相信一点，就是不要让别人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为你干活。我要的，是每个人为一个共同的目标和理想去干活。” 当然，马云并不只是空口白牙给员工输出价值观，他也一直给员工们最实惠的东西，有消息显示，阿里巴巴 2014 年年终奖平均水平位于国内互联网企业前列，据阿里巴巴的员工爆料，一位月薪 2 万多的员工年终奖为 15 万元人民币现金和 3000 股阿里巴巴股票，按照目前阿里巴巴 103 美元的价格来计算，这位员工的年终奖总额为 207 万元人民币，相当于月薪的 100 倍——有钱就是任性。

这就是马云，给你理想给你钱，给你最好的工作环境，这样的工作又有谁想走呢?

6. 要学会和员工分享

曾有一个网站调查显示，有 80% 的人不喜欢自己的公司。这是一个非常大的问题，有一些公司把“公司”和“员工”分得太开，总觉得我给你钱，你给我打工。其实员工与公司的关系并不只是这样一个交易的关系，要搞好两者之间的关系是很复杂的，包括以下几点。

1. 学会和员工分享财富

2014 年 1 月，蔡崇信接受《财富》采访，在采访中谈到了马云。

蔡崇信说：“1999 年 6 月，也就是我与马云见面之后的第二个月，马云对我说：‘崇信，请帮我组建公司吧。’我答应。我研究了当年上市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的三家互联网公司——新浪、搜狐和网易的招股说明书，发现它们都在开曼群岛设立了控股公司，并在中国设立了分公司。”

蔡崇信说道，在创立公司时需要明确哪些人是股东，蔡崇信给马云打了电话，问他是不是那些创始人都要成为股东，这很重要，因为成为了股东就涉及了企业股份分配。

马云给蔡崇信发了传真，上面写了一长串的名字，马云让公寓里的所有创始人都成了股东，蔡崇信说：“这就是马云，我想这是独一无二的，在其他地方找不到。其他企业家往往会说：‘我想尽可能多地持有股份，掌控公司。’从第一天开始马云的心怀就是开放的，是与人分享的。我真心佩服他。”

马云无疑是明智的，因为他心里清楚员工才是财富的创造者，无论是当年那个小公司，还是现在这个上市的大企业，如此高的市值并不只是马云的功劳，而是千千万万阿里巴巴员工创造出来的。马云分享股份的做法直接造成阿里巴巴上市后造就了上万名千万富翁，这就是马云，能舍能得。有人或许会猜测，如果马云当年不让出那么多股份的话，是不是会在上市后超越比尔·盖茨成为世界首富。

事实上，如果马云当年手里攥着股份的话，阿里巴巴是不可能走到今天的。员工在阿里巴巴始终是第一位的。这里我们提一提微软的福利制度。微软执行的是“人人有福利”财富分配方案，微软有员工 4 万余人，人均年薪近 11 万美元。除此之外，微软还给员工免费提供各种保险、运动设施，还提供音乐会、展览馆的门票，只有和员工分享企业财富，才能真正留住他们的心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 分享责任

责任能够勾起每一位员工的责任感和存在感。对员工好不是说把每一个员工都当成自己的孩子一样，舍不得让员工吃苦受累，给他们最宽松的环境，这样的做法是在害自己的公司。领导者要能够给员工分配合理的责任，让他们去做，产生属于企业的荣耀感，出现问题之后大家一起承担，一起改过，这样能够极大地激发员工的工作热情和积极性，同时也能形成凝聚力。

建立起一套完整的奖惩制度，在每个员工身上都放上一个小小的担子，适当地给予压力，能够有效促进员工的进取之心，最简单的方法就是“能者多得”，避免大锅饭，调动起员工们的积极性。

3. 分享快乐

有关调查结果表明，企业内部生产率最高的群体，不是薪金丰厚的员工，而是工作心情舒畅的员工。

很多公司年末办年会，发丰厚的年终奖，让每个员工表演节目，这些都是分享快乐的活动。快乐是人生第一重要的事，员工不快乐又怎么能在公司里长久工作呢，不快乐会严重影响工作效率。所以阿里巴巴才如此强调快乐文化，让员工快乐生活、认真工作。

员工的快乐是用钱买不到的，只能用“心”。美国亨氏公司是一家超级食品公司，老板亨利·海因茨早早就创立了该公司，最初他一直给予员工高额的薪水，后来他发现只有钱是不够的。他便开始更多地与员工谈天、开玩笑，他所过之处常常引起笑声一片。不仅如此，他还在一次外出之后买了一条短吻鳄回来放在办公大厅，只为逗员工一笑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



4. 分享成功

很多企业领导在企业成功之后，就产生了一种“一览众山小”的错觉，殊不知只是因为他脚下的山高而已。但是很多领导不懂得这一点，在颁奖礼、发布会上，只强调自己创业多么艰难，危急时刻如何力挽狂澜，仿佛走到何处都光芒万丈，但就是忘了感谢团队、感谢奋斗在第一线的员工。

这会让员工产生一种挫败感，会感到众人辛辛苦苦工作很久，功劳却全是领导的。工资最高的是领导、风头出尽的是领导，这种挫败感很容易打击员工的信心，每个人都需要一些荣誉感，分享成功就是让大家都能分享荣誉，“军功章有我的一半，也有你的一半”。

做到了这几点，才能真正让企业上下达到同舟共济、荣辱与共的效果。

7. 外行领导内行，关键在尊重

马云曾直言：“外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行，这个是我总结出来很重要的一点。你不懂技术，可以把最优秀的技术人员请来；你不懂财务，可以把最好的财务官请来；你不懂管理，可以把最好的管理者请来。因为我不懂，我永远跟他吵不起架，他搞技术，当然我尊重他……只要你有一种胸怀、眼光，你就可以做到，所以我说我们永远吵不了架，技术人员不会跟我吵架。”

有很多技术公司并不缺少能人和技术天才，但是公司发展总不见起色，因为这些公司的大多数症结并不在于技术，而是管理。你了解各种程序代码，但是不一定了解手下那两三个员工；相反，行业之间是不通的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但人性是通的，管理是通的。

古往今来，很多成功的案例都证明了外行能够领导内行。比如汉高祖刘邦，文不如萧何，武不如韩信，但却能得心应手地驾驭他们，开创大汉王朝。

外行是可以领导内行的，但是注意分析马云话中言及“尊重”二字。作为领导者虽然不懂技术，但是要尊重手下的技术人员，不能自己说干什么就干什么，把手下当成听话的机器人。

众所周知，早期的苹果公司曾因 Apple II 电脑而声名鹊起，尝到了甜头的乔布斯要求研发新一代电脑，他为了追求安静的效果要求设计人员设计一款无风扇电脑，设计人员告诉他那样的电脑实现不了，乔布斯不听，最终设计出来的 Apple III 果然无风扇，连散热孔都没有，导致机器过热，发生内部被烤融的情况。苹果公司因此遭受了巨大损失。

外行领导往往具有更宽阔的视野和更客观的视角。马云自己不懂电脑技术，他认为多数客户也和他一样，因而他要求做出来的软件必须非常简单，做出来的东西马云先用，他能够迅速上手，该产品就合格，否则就打回去重做。

外行由于不懂技术细节，就更容易站在客户的角度考察技术方向，抓住技术的本质特征进行思考，从而正确地做出重大的方向性决策。

郭士纳曾经在 IBM 创造了一段外行入门力挽狂澜的神话。IBM 一直是计算机领域的霸主，但是 20 世纪 90 年代，计算机行业发生了翻天覆地的变化，IBM 的市场份额急速缩水，利润大幅减少，到了 1993 年资金亏损达 80 亿美元。

这个时候郭士纳出现了。他此前一直从事咨询行业，没有接触过计算机领域，很多人非常好奇，危机下的 IBM 是不是慌不择路，才选了一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



外行人。让一位外行来执掌全球最大的计算机公司简直是不可思议。上任发布会上，郭士纳表明自己是新来的，自己什么都不知道。

然后，郭士纳一上任就以雷厉风行的作风震慑了所有人，他半年内果断裁人 4.5 万，彻底摧毁旧的生产模式，开始削减成本，调整结构，重振大型机业务，拓展服务业范围，并带领 IBM 重新向 PC 市场发动攻击。

1994 年年底，IBM 获得了自 20 世纪 90 年代以来的第一次盈利——30 亿美元。

1995 年，IBM 营收突破了 700 亿美元大关。IBM 的大型机业务也复活了。

1996 年 11 月 15 日，IBM 股票升到 145 美元，达到了 9 年来的最高点。

外行在领导内行时，最重要的一点就是不要冒充内行，学会充分放权。主要关注宏观和整体，至于一些具体的事情，就应该放手让内行去施展才华，各尽其能，这才是领导者的明智之举，也是成就事业的关键所在。

懂得适当约束。放权让内行大展拳脚，并不代表让其放任自流，还应当对其适当地加以管束。作为公司的一把手，要在恰当的地方给予下属关注，了解他们的工作质量和工作进度，定期与下属进行沟通，发现不合规范的苗头就要及时予以纠正。

抓全局，攻战略，搞管理，这是外行领导者该做的事情。内行和外行其实是相对的，无论哪个领域，知识与智慧都应该是第一位的。对领导者来说，掌控全局的能力是最重要、最稀缺的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

07 第七章

领导永远不要跟下属比技能



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 领导要比下属看得远

马云说："要记住，领导永远不要跟下属比技能，下面的人肯定比你强；如果下面的人不比你强，说明你请错人了。但你要跟他比眼光，要比他看得远；读万卷书不如行万里路，眼光的高度要在领导的水平线上。"

清华大学一位院长曾谈到同马云参加了一次活动，当时是2008年年初，全球经济一片大好。但马云演讲时所谈的，却是阿里巴巴准备过冬的问题。由此可见马云的眼光前瞻性是多么远。

"领导"二字可以看出这个职位的具体职责。如马云所说，领导的能力可以不如下属，但是眼光一定要比下属长远，这样才能带领众人走向正确的道路。如果一个团队里全都是"近视眼"，那这个团队是走不远的，一定要有一个"远视眼"，才能规避掉风险，走向成功。

马云说："要有眼光，眼光多远、多大，决定未来。"领导者最应具备的是发展的眼光和创造性的思维。领导者不但要能看到事物的现状，还要能预见事物发展的趋势，从别人趋之若鹜的地方看到风险，从别人避之唯恐不及的地方看到利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



领导者的目光要远，要细，既要仰望星空，也要脚踏实地。马云对于眼光的看法是这样的：“我很早跟人家探讨什么是战略，战略就是你知道这样下去，‘将来’一定在这儿，所以在这儿挖一个坑，人家会跑过来的。”

罗马非一日建成的，大“坑”也不是一日挖成的。马云的淘宝同样经历了10多年的积累和成长，他自己感叹：“今天阿里巴巴的市值也好，上市成功也好，不是今天做的，是我们15年以前的想法。”毫无疑问，真正的领导者应该能够准确地判断形势，判断可能发生的危机，以及可能引起的后果，并据此果断做出决策。

马云曾经讲过这样一个经历：“我自己有一次受到挺大打击，是在日本。2002年我每天收入100万元的时候觉得，一家4年的公司一天做到100万的现金收入挺得意，因为我们卖的都是知识，唯一成本就是人的工资和电费、税费、房租，没有什么原材料。我到日本去，有一个日本企业家跟我聊天，他说，我今年生意做得不是很好，营业额很糟糕，还是往下走，今年只做了200亿。我问200亿日元，他说200亿美元，那个时候我就知道人与人的差距，他做了200亿美元觉得差，我一天100万元的收入觉得很好，人与人之间的距离不可怕，可怕的是不知道人与人之间的距离。所以我觉得一个领导者，眼光非常重要。”

最初创立阿里巴巴的时候，虽然创业资本很少，但马云却从创业资本中拿出1万美元买回了阿里巴巴的域名。他认准阿里巴巴这个名字，因为全世界的人都知道、都会拼写，这就是马云眼光的体现。

马云曾经说过：“看到浩瀚的宇宙，你就有了远见。”有的时候，做生意比的就是谁的眼光更长远，比别人多看一米，可能看到的东西就不一样，采取的措施就不一样，最终的结果也就不一样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 领导的胸怀是委屈撑大的

马云曾说，领导者有三样最关键，第一是眼光，第二是胸怀，第三是实力。马云说："你把6个人放在一个房间里面做一个实验，关2个小时，发现一个人特别出色，他一定是领导者，这是一个概念；你让7个人在一起的时候，中间一定有一个人这也不同意、那也不同意，出些古里古怪的事，这个世界上一定有30％的人是害群之马，这个人有时候可能就是你自己。所以不要追求所有人都相信你。二把手永远理解不了一把手，所以不要寄希望于所有人都会同意你，宰相肚子里面能撑船是因为宰相的冤枉太大了，你今天忙着解释还不如把这个东西做出来，实施出来，这是我自己对胸怀的认识。"

"人受得气，才成得器。"马云当年向人四处推销互联网，为了解释什么叫"互联网"说得口干舌燥，但是也往往被人拒之门外，还要加上一句："骗子。"马云被当成骗子，事实上他才一直被骗，在做中国黄页的时候，他曾经跟人谈了一笔好几万的大合同，团队费心费力做了网站拿给对方之后，钱没收到，却发现对方抄袭了自己的东西做了一个一模一样的网站。

在支付宝危机事件中，众人纷纷指责马云没有契约精神，这些东西都需要马云来扛。阿里巴巴掌门人的称号看似风光，实际上马云受过的委屈数不胜数，领导不光是登高远望把握决策的，同时也是扛委屈的，出了什么事，有什么问题都要领导负责，领导要有扛下来的能力，把过错推给下属的领导绝不是好领导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“宰相肚里能撑船”的真正意思，其实就是说宰相要承受的委屈很多，因此把自己的胸怀撑大了，大到可以装下一艘航船。所以成大事者，必须承受巨大的委屈。职位越高的人，所承受的委屈也就越多。

我们常常羡慕领袖的风光，却体会不到领导人承受的委屈有多大。有个故事是这么讲的。大理石台阶抱怨佛像：“你和我都是石头，凭什么你可以高高在上，被人供奉，受人膜拜，而我却要被这么多人天天踩来踩去。”佛像说：“你只是经受了四刀就成了台阶石，而我是经受了千刀万剐才有今天这副模样。”

1991 年，史玉柱的巨人汉卡的销量一跃成为全国同类产品之首，公司获纯利 1000 多万元。到了 1992 年，巨人集团的资本超过一亿元，史玉柱一心想要在房地产业也大显身手，打算建一座巨人大厦，大厦的楼层计划一改再改，最后成了 70 层的巨无霸，预算也增加到 12 亿元，史玉柱用买楼花的方式吸引投资，但是资金链还是很快断裂。1997 年，巨人大厦停工，购楼花者天天上门追要退款，史玉柱从中国首富变成了中国“首负”，欠债一亿多元。

随后史玉柱召开发布会，表示欠账还钱，史玉柱在接受媒体采访时说，1999 年下半年自己率领旧部移师上海，成立上海健特生物科技公司扩展脑白金业务时，最大目的就是要还钱，把债务还清。他说：“当时我们最大的目的就是还钱。自己年纪还不算大，还想再做点事，不愿一直背着这个污点。为此，巨人集团一直没有申请破产，虽然从法律的角度看，作为一个有限责任公司，只要申请破产，个人就无须承担偿还全部债务的责任。”

面对着上亿元的债务，史玉柱敢于说出欠债还钱的话，胸怀是十分令人佩服的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冯仑说，伟大是熬出来的，我觉得，委屈是成功之母，成功都是委屈起来的。你承受的委屈越多越大，你抗风险受打击的意志越强，你才不会轻易被困难吓倒，不会被一时的成功冲昏头脑。

在创业路上，有很多根本无法预料的事情会发生，被辱骂、被误解，都要承担，这些都是好的领导者应该做的事情，这才能磨炼出一颗坚忍不拔的心。既然选择做企业家，想胸怀天下，又怎么能只胸怀好的，而容不下坏的呢？所以企业家不是那么好当的，在羡慕别人风光的时候，我们想一下自己能否承受那些委屈呢？

3. 抗失败的能力要比下属强

马云表示，抗失败的能力也是一种实力，他是一个永不放弃的人。他说："一个人成功的因素有三点。一是眼光，读万卷书不如行万里路。二是胸怀，男人的胸怀是冤枉撑大的。三是实力，实力就是你对失败的抗击打能力。"

阿里巴巴走上世界的舞台，马云一时间光芒万丈，而他的老搭档孙正义也走进了更多人的视野。孙正义投资马云、雅虎让他大赚特赚，早几年身家一度逼近比尔·盖茨，但他也不是每次投资都能成功的。

孙正义早在 18 岁的时候，就因为在校园内贩卖一种引进的电子游戏而获利百万，在 1981 年，24 岁的孙正义成立软银，但是因为经营不善而亏损，他退回了财团的原有投资资金，赢得了商界长辈们的尊重。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1982 年 5 月，孙正义创办两本杂志《Oh! PC》和《Oh! MZ》。两个月后，退货率高达 85%，堆积如山的杂志被裁成了纸片。

1984 年，在桥本五郎的帮助下，孙正义创办了购物指南杂志《TAG》，但百试无方，最终因销量不佳关门，这半年间他共亏损了 6 亿日元，处理善后事务花了 4 亿日元，合起来就是 10 亿日元的债务。

1994 年，在孙正义 37 岁时成为 10 亿美元富豪，1996 年投资雅虎，1999 年投资阿里巴巴。

马云在一次演讲中说道："15 年来，我们一步步走到今天。很多人都不相信我们能走到今天，外界也许小看了我们的抗击打能力。我觉得，阿里最厉害的就是抗击打能力。我们被捅的地方是很多很多的，都要自己扛住，想办法去解决。外表光鲜，但内伤太多了。我们也就这样锻炼出来了。"

马云个子不高，身材也瘦弱，但是他有一颗大心脏，他的抗击打能力让人吃惊，自从马云放下教师的饭碗投身到互联网这个未知领域起，他就遭受了很多次失败、挫折，但是他一次又一次地站了起来，一次又一次带领着团队继续走下去。

马云的性格在他年轻的时候就已经体现了。1982 年，18 岁的马云第一次参加高考。他填报的是北京大学，但是他的高考成绩很差，尤其是数学，只考了 1 分。高考落榜后，马云便四处打零工谋生计，踩着三轮车送货。一次偶然的机会，马云在火车站捡了一本路遥的《人生》，看过书之后，马云再一次对生活充满了信心，他又去参加了高考，这一次数学 19 分。马云沉下心来复习，第三次高考之后，他成为了杭州师范学院外语系的学生，他成功了。马云这种屡败屡战，永不放弃的精神一直伴随着他，帮助他走过了许多艰难的岁月。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美团网创始人王兴是典型的高材生，毕业于清华大学，又被保送至美国读博士，他在 2004 年回国创业，找了一个大学同学，一个高中同学，三个除勇气之外一无所有的人开始了在黑暗中的摸索。他们先创办了“多多友”社交网站和“游子图”网站，但都以失败告终。王兴将“多多友”的失败总结为“所有人都可以来，可结果却是所有人都不来”。“游子图”网是服务性的电子商务网站，最终也因为其服务流程过于细分，目标消费群过于分散而失败。

2005 年末，王兴创立了瞄准大学生群体用户的 SNS 网站“校内网”，校内网一瞬间成为最大的中文社交网络，但当 2006 年校内网的用户量暴增后，王兴没钱增加服务器和带宽，只能饮恨以 200 万美元的价格将其卖给千橡互动集团 CEO 陈一舟。

2007 年 5 月，王兴又推出微博客饭否，只比 Twitter 的诞生晚半年。到 2009 年 7 月，饭否成为国内独占鳌头的微博，但因为政策原因被关闭。到 2010 年 11 月恢复访问，中间经历了 505 天。而在这 505 天里，新浪微博出尽风头，加之其他几大门户网站也纷纷推出微博，饭否市场几乎被瓜分殆尽。

王兴并没有气馁，他每一次都踩准了点，只是距离成功总有一步之遥。2010 年，王兴再次出手，美团网正式上线，获得了巨大成功。

有人笑称，企业领导者应该像“打不死的小强”，因为所有的员工都以领导马首是瞻，领导者要是弱不禁风，遇到危险只知道躲避、稍微遇到挫折就垂头丧气的话，那么下面的人也形不成战斗力，这样的团队往往会在遭受打击时“树倒猢狲散”，没有丝毫凝聚力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



4. 要善于看待不同的意见

企业领导者虽然大权在握，但是也不能一意孤行，觉得自己什么都行，什么都懂。拿开发产品来说，领导者需要听听专业设计人员的意见，需要听听开发部门的意见，需要听听用户反馈的意见等。企业不是领导者一个人的，企业上下的每一个人都可以参与进来，也必须让他们参与进来。

《三国演义》中，关羽刚愎自用、不听劝告失掉了荆州，而关羽在麦城被围数日，准备弃城奔入西川时，他听当地居民说，往北去皆是山僻小路，可入西川，便决定走此路。这时王甫立即谏阻道：“小路有埋伏，可走大路。”王甫的判断是很准确的，关羽却说：“虽有埋状，吾何惧哉！”从这句话可以看出关羽明知道会有埋伏，依然不听劝告，最终被俘。

马云把这种察纳雅言的大度归纳为善良，他说：“要善于对待不同的意见，要能够理解上级或下级的苦衷，任何时候，善良都很重要。”马云对于技术的“不懂”反倒成了优点，在阿里巴巴早期，无论是技术人员还是销售人员，马云的态度是：“你说，我听。”有什么问题大家一起开会讨论，然后马云做第一任试用者，行就用，不行就改。

马云在给阿里巴巴新员工的信中这样写道：“刚来公司不到一年的人，千万别给我写战略报告，千万别乱提阿里的发展大计……谁提，谁离开！但你成了三年阿里人后，你讲的话我一定洗耳恭听。我们喜欢小建议、小完善……我们感恩你的每一个小小的完善行动。”

任何一件事物都是“横看成岭侧成峰”的，站的角度不同看到的结果也就不同，企业就好像是一艘航空母舰，领导者在驾驶室，一些水手散落

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在甲板上，一些飞机盘旋在天空中侦察。前方出现了一座冰山，领导者在驾驶室里看到的冰山的大小、形状、危险程度是十分片面的，若不听取水手的意见、不听从飞机的侦察，结果就是撞到冰山上。

20 世纪 50 年代，日本电器行业一片萧条，东芝公司的仓库里堆满了卖不出去的电风扇，总经理召开了多次会议，讨论如何渡过难关。

这一天又在讨论时，大家都愁眉不展，不知道怎么办才好。突然间，一个坐在角落里的年轻职员说道："经理，我觉得现在人们的生活越来越好了，手里的钱也多了，审美也变化了，我们的黑色电风扇可能不讨人喜欢了。"

经理皱着眉头，不光是日本，当时全世界的电风扇都是黑色的，仿佛不是黑色就不是电风扇一样。年轻职员继续说道："经理，电风扇为什么一定要是黑色的呢？我们可以漆上其他的颜色，说不定有效。"

经理思考良久，道："你说的没错，这应该是一个可行的办法。"随后，他立即命令设计部门着手彩色电风扇的开发。

第二年夏天，新颖别致的彩色电扇上市了，这种五颜六色的产品让日本市民大吃一惊，一上市就掀起购买热潮，几个月就售出几十万台。从此彩色电扇取代了黑色电扇。

所谓"忠言逆耳利于行"，上面东芝的总经理若是不听取意见的话，彩色电风扇的开创人可能就要易主了。领导者要有虚怀若谷的胸怀，有海纳百川的气度，"闻过则喜、从善如流"，理解不同的意见，接受不同的意见，善待不同的意见。在决策过程中要认真考虑这些意见，善于从"七嘴八舌"中吸取营养，注意听取不同的声音，尤其对逆耳之言，更要耐住性子虚心听，借以补充和发展正确的意见，作出正确的决断与决策。减少

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



随意性、盲目性，避免工作上的“瞎指挥”，这样才能把工作做好，避开“冰山”，越行越远。

善纳雅言是人一种极高的修养，尤其是在面对那些十分刺耳的言论时。唐太宗因为魏征的言辞激烈，多次想要杀了他。但正是因为唐太宗在朝堂上认真听取群臣意见，开创了大唐帝国——这跟做企业管理是一样的道理。领导者能否正确对待不同意见，是衡量一个人、乃至一个团队是否成熟、是否有能力的重要标志。

5. 敢于承认自己的错误

马云有一项很优秀的品质，他很坦诚，很直率，身上有一股“江湖气”，高兴时他就笑逐颜开，你有什么问题他就直接告诉你，而他自己有什么问题也会直接说出来。拿认错这样的事情来说，作为这么大企业的掌门人，马云没觉得有什么丢人的，错了就是错了，错了就有义务向阿里巴巴全体员工道歉。

众所周知，2001 年是“互联网的冬天”，无数互联网企业熬不过寒冬，纷纷倒闭。当时有一个亚洲互联网大会，当时的马云只能倒数第二个上台，上台后，他说道：“我特别惭愧这两年我犯了无数个错误，但是我承认我就犯了那么多的错误。”

马云没想到这句话居然赢得了热烈掌声，这让马云也感到很意外，也很震撼，他事后回忆说：“没有想到台下所有的人一起为我鼓掌，有一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人说，‘互联网冬天’没有人承认自己犯错误，如果你承认自己犯错的时候，那么我相信你的同事、你的员工都会对你表示尊重，因为人不怕犯错误，就怕不承认错误。”

如今想想，当时大批的互联网企业倒闭，而那些企业领导者几乎没有人如马云这样站出来说：“都是自己的责任，对不起大家。”活得红红火火的阿里巴巴掌门人马云能如此，确实气度非凡。

在马云看来，承认错误并不是什么丢人的事。马云每年都会定下一个看似不可能的目标，在《新闻会客厅》栏目中，主持人问他如果这个目标大家都知道了，阿里巴巴却没有实现怎么办，马云很大方地表示：“那是我错了，承认错误又不难为情。”

在阿里巴巴创业初期，马云曾有过一次重大决策失误，即过分追求国际化和过早实施海外扩张。因为马云立足于世界，便把阿里巴巴总部迁到了上海这个国际大都市，结果严重水土不服，阿里巴巴服务于中小企业，而上海明显不符合这一点，折腾了一大圈之后，才又回到杭州。这一决策失误使阿里巴巴一度陷入了绝境。马云诚恳地跟所有合伙人道了歉，赢得了他们的原谅。

马云有一个 CEO 理论：“平时你不是 CEO，只有在两种情况下你是 CEO，一是你做决定的时候，二是在你犯错的时候。CEO 犯错误的时候要敢于承担责任，而不能说成功的时候就是我一个人的功劳，失败的时候是你们执行力不行。”

简单来说就是：“功劳是你们的，黑锅是我的。”阿里巴巴上市日的敲钟仪式上，阿里巴巴找了 8 位阿里巴巴生态系统参与者，而不是马云以及其他合伙人。

作为企业的领导者一定要有这种“背黑锅”的能力，并且还要有“处

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理黑锅”的能力。你可以不懂得专业知识，但是一定要懂得承担责任，在企业遭遇失误的时候能够将责任揽下来。马云认为，企业领导者应做到敢于承担责任，敢于承认错误，敢于发现人才。不愿意承担责任的人，永远不能成为领导。

因为，没有一家企业永远都是一帆风顺的，在做一些新产品、新业务时面临着“成功”或“失败”两条未知的路，作为领导者若总是逃避责任，那么下属就不会放开手脚做。虽然公司人人有份，但是股份拿得最多、工资拿得最多、最风光的是领导，哪有出了事让员工承担责任的道理。

楼是工人们一砖一瓦盖的，但出了事责任在于开发商，而不是工人。一个不勇于承认错误、承担责任的领导，很容易令员工越来越缺乏全局观念，导致工作效率降低，运营成本增加。

当然，很多企业领导者不愿意承认错误，一是因为确实伤面子，二是不愿意承担责任，但是因为这两点而不去承认错误是更加愚蠢的，也是永远无法做大做强的。领导者通过承认错误树立的是一个知错能改的价值观，给公司上下树立起信心和良心，一家公司犯了错误关系到的不只是业务下滑的问题，还关系到股东、投资者、用户、企业形象等，承认错误，承担责任可以说是企业领导者的必修课。

马云认为，在中国，或者是在全世界，很少有企业家敢于承认错误。有的领导即使愿意承认错误，也不愿意承担责任。马云指出，恰恰是愿意承担责任才会赢得更多的尊重。马云格外强调团队的重要性，他很懂得推功揽过，有了成绩，马云总说这是阿里巴巴人的功劳，出了问题，自己站在媒体面前说自己做得不对，或许这就是马云说的：“领导的胸怀是撑大的。”

当然，也不是要每一个 CEO 都时不时地说“我错了”，这样的话说得多了，反倒让员工们怀疑领导者的能力，错误还要少犯，知错就改，勇于承担，吸取教训，做人的道理是相通的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6. 永远用欣赏的眼光看别人

马云在一次演讲中说道："关于文凭，我有两句话：如果你毕业于名牌学校，你就用欣赏的眼光看看别人；如果你毕业于像我们这样的院校，就用欣赏的眼光看看自己。"马云这句话不仅可以送给大学毕业的年轻人，也可以看做是企业管理的理念。

马云的心态特别好，他希望全公司的人都比他厉害，越比他厉害他越开心，他从来都不觉得下属比自己强是什么丢人的事，他手下都是精兵强将才好。

心理学上有一个"大鸡心理"：当两只大小差不多的公鸡相遇时，它们都会觉得自己比对方大，会本能地看不起对方，甚至彼此攻击。这种"大鸡心理"无论在生活中还是在工作中都是非常要命的，这种心理基于嫉妒之心，转化成攻击对方的心理，最后搞得两败俱伤。

企业领导者最忌讳的就是嫉贤妒能。很多企业领导者都有着超强的自信心，当自己的下属展现出来的能力比自己还强的时候，往往就产生了嫉妒之心，而当下属抢了自己的风头时，这样的领导者甚至会利用手中职权，给下属"穿小鞋"，让他不好过。

历史上最出名的嫉贤妒能案例恐怕是庞涓陷害同门师弟孙膑了，本来庞涓可以携手孙膑在魏国开创事业，但是他却嫉妒对方的才能，通过阴谋造成了孙膑残疾，随后孙膑逃亡齐国，通过几场名留青史的战役，亲手报仇。

这告诉我们，领导者若是一味地压制比自己能力强的下属，虽然一时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



爽快，但是会造成人心涣散，使企业分崩离析。

人才是企业长久兴旺的关键，优秀的领导者要能容人之短，也要能容人之长。就像马云说的，如果你的下属不如你，那说明你请错人了。企业领导者要能容忍下属犯错误，更要能容忍他们光芒万丈，这才是真正站在企业的角度考虑问题。

20世纪最杰出的广告大师戴维·奥格尔维在担任奥美广告公司总裁时有个习惯：每次一有新的经理上任，他都要送他们一件礼品——俄罗斯套娃。这件礼品意味隽永。大娃娃里有个中娃娃，中娃娃里有个小娃娃，小娃娃里有一张字条："如果我们每一个人都雇用比我们自己小的人，公司就会变成一个矮人国，侏儒成群。但是如果我们每个人都雇用比我们自己高大的人，我们就能成为巨人公司。"正是在这种理念下，一大批优秀的人才成就了一代广告大王的事业。

美国钢铁大王卡内基的墓碑上刻着："一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。"卡耐基之所以成为钢铁大王，并非由于他本人有什么了不起的能力，而是因为他敢用比自己强的人，能看到并发挥他们的长处。他虽然被称为钢铁大王，却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，正如他所说的："即使将我所有工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留住我的技术人员和组织人员，我仍然是钢铁大王。"

学会用欣赏的眼光看待下属，称赞他们的能力，高兴看到他们超过自己，这才是一个有雄心壮志的领导者该做的。从某种程度上来说，现代企业管理之间的竞争就是企业家心胸的竞争，广纳贤士的要点是尊重贤士、欣赏贤士，然后才能让他们死心塌地为企业做贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

08 第八章

高手的竞争论：消灭对手未必会赢



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 竞争的时候带着仇恨一定失败

马云说："不要抱怨没有机会，机会永远存在，每5年到10年就有伟大杰出的公司出来。也不要抱怨竞争，竞争的时候不要带着仇恨，带着仇恨一定失败。更不要抱怨经济形势，伟大的企业都是在经济不好的时候诞生的。"

许多创业者面对竞争对手格外眼红，像是仇人。于是不惜一切代价，用尽一切手段想把对手杀尽而后快。而马云认为，竞争的乐趣就像下棋一样，你输了，我们再来过，但两个棋手不能打架。争得你死我活的商战是最愚蠢的，竞争的时候不要带着仇恨，带着仇恨一定失败。

2010年12月18日，云锋基金江苏论坛召开，基金发起人马云等商界大佬现场与数百名企业家交流如何做企业，反思总结自己做企业的经验和教训。现场谈及企业之间的竞争时，马云发表了这样一段演讲：

"企业现在最多的是竞争，阿里巴巴、淘宝建了两个市场，很多人天天杀价，我出5000万，他出4000万，这是最愚蠢的商战，一个傻子也会干，这不是企业家。比价算什么英雄？

竞争最高的境界是什么？竞争是一种乐趣，对手很痛苦，你也痛苦，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这是走错了；你痛苦他开心，更是走错了。两个企业竞争，就像下棋一样，你输了，我们再来过，两个棋手不能打架，真正做企业是没有仇人的，什么是企业的生态作战？狮子吃羊不是因为恨羊，是因为吃羊可以让我生存。你竞争的时候不要带仇恨，带仇恨一定失败。”

企业之间的竞争如果带着仇恨，那么唇亡齿寒，每个人都会为自己的利益而考虑，你冷酷无情的处事方式必然会让人畏而远之。仇恨是一种容易让人犯错的东西，很多竞争的企业使用卑劣的手段都是源自于仇恨。由于自己竞争不过对方，便开始在媒体上造谣生事，污蔑对方，类似这种手段就是由仇恨发展而来，是最为商界所不齿的做法。有些决策者善于利用媒体去扩大影响力，但是消费者更相信一个企业的信誉与责任感，仇恨肯定不是一剂用来平衡消费者心理的良药。

并且，带着仇恨的目光看着对方，就不会发现对方的优点，也就做不到向对方学习优点了，这是一种自我封闭的做法。所以带着仇恨的目光经商“有百害而无一利”，容易导致自己的企业走上歧路，也容易因为恶性的价格战拖累自己的企业。最重要的是，消费者会排斥恶性竞争的商家，这更是得不偿失。

2010 年，初入网购图书市场的京东商城与在美国刚刚上市的当当网悄然打响了一场价格战。然而这场价格战刚刚起了个头，业界便爆出了京东与当当之间无法调解的竞争鸿沟。

原来，在价格战期间，京东商城董事局主席兼 CEO 刘强东连发 8 条微博，矛头直指竞争对手当当网，刘强东说：“自从京东筹备书籍销售一年来，当当利用垄断优势，给几乎所有出版社都发去了禁止向京东供书的邮件，否则就要停止合作……经过一年的艰苦谈判，依然有一些出版社不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

敢给京东供货。”

对于京东提出的“向出版社群发封杀令”一说，当当网则回应，群发邮件仅供出版社参考，无意操纵出版社，也没有告诫出版社“不要站错队”。然而，面对当当网的回应，刘强东则表示：“国庆（当当网 CEO 李国庆）你不收回封杀之手，京东的价格屠刀绝不归鞘！”

最终京东斥巨资，令自己网购图书价格比竞争对手当当网便宜 20% 以上，而当当同样不甘示弱，同样斥资 4000 万降价促销，全力对抗京东价格战。自此，京东与当当之间的价格战愈演愈烈，日趋白热化。

这种硝烟弥漫的恶性竞争最后的结果肯定是两败俱伤，我们总说“和气生财”，很多企业却做不到，积极的竞争无可厚非，但是以一种仇恨心理恶性竞争并不是什么对企业发展有利的举措，企业家一定要明白良性竞争的重要性，彼此不断提高自己产品的质量，优化自己的模式，有限制地进行价格战，优惠消费者，这对于企业的发展以及消费者都是非常不错的事。

在路上的人一定是辛苦的，没有必要你杀我、我杀你。互相鼓励，互相分享，更加透明，更加开放，企业才会做得更好。每个企业都是在做生意，彼此之间根本谈不上仇恨，而当彼此产品出现利益冲突的时候，选择权是掌握在消费者手里的，你再怎么去打压对手也于事无补，唯有不断学习创新，做好自己的产品，才会有消费者选择你。良好的心态是做企业所必要的，每天都比对手活得开心，这何尝不是一种胜利，笑着开始的企业往往也能笑到最后。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 心中无敌，天下无敌

马云演讲时说："是谁把周瑜气死的，是他自己把自己气死的，诸葛亮根本没气他。你把对手当敌人，第一招就输了，天天挂着他的靶子，就练这个镖，你只能打这一个，其他人都没有用。竞争是最大的快乐，如果你跟别人竞争的时候很痛苦，并且越来越痛苦的时候，那么你的竞争策略一定错了，我想我跟其他企业竞争时之所以会赢的原因就是，我从来都没把他们当成竞争者，心中无敌，才能无敌于天下。"

对于阿里巴巴所面对的竞争，马云强调自己是在做一个生态系统，他说："其实没有对手也活得不简单，这是一个生态系统，不是把别人消灭了自己就会好，在这个生态系统里面，需要各色各样的动物，各色各样的植物，形成整个体系。"

马云在《赢在中国》的节目上做演讲时说了一个故事：

在六七年前，有一家公司当时和我们竞争得非常狠，当时我出席亚洲互联网大会，我成为主题发言人之一，我的竞争者也成为了 5 个主题发言人之一。结果要发言之前，他突然发现，自己出了 5 万美元赞助这个会议才成为主题发言人，而马云没有出一分钱就成为主题发言人，所以他跟组委会讲，凭什么马云不付钱，我要付 5 万美元。组委会和他讲，你是自己要讲，马云是观众要他讲。他有个非常漂亮的游艇，他说我把游艇开到香港，邀请所有出席大会的主题演讲者上我的游艇玩，但是要求有一个，马云不能上去。我觉得这是胸怀，如果你不能包容你的对手，你一定会被对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手打败的。

马云认为，小到个人，大到企业，眼中不能有敌人，只能有榜样。一个人眼中有许多仇敌的时候，其实就处于一种很不好的状态，是狭隘的、偏执的、阴暗的。如果看到的是别人身上的长处，说明这个人的胸怀是宽广的，同时也说明他有着完善自我的决心。

马云开始经营互联网的时候，中国的 IT 业还没有发展起来，在短短的几年里，中国的互联网行业迅速膨胀，马云面临的竞争也异常激烈。面对这样一种形势，马云的体会是：一个公司的成功与失败，很多时候在于创业者的胸怀。当一个人眼中有许多仇敌时，这个人其实就断了自己许多条活路，堵了许多条出路，挡了许多条财路。如果我们的眼中没有敌人只有榜样，那么就会心中无敌，天下无敌。

马云在接受新浪科技独家视频采访时表示，只有将对手看作学习的榜样，不看成竞争对手才能成功。

马云说："我确实不太喜欢关注竞争对手，就像我几年前讲过的那句大家听起来不太爽的话，我说我用望远镜也找不到竞争对手，其实我当时真实的意思是，我找的是学习榜样而不是竞争对手，全世界有那么多榜样要去看，要去学习，为什么要去找竞争对手呢？"

马云举例称沃尔玛、IBM、微软、谷歌都是阿里巴巴学习的榜样，"上市后阿里巴巴的心态还是和原来一样，关注客户，关注学习榜样；如果只想揭人家的丑底、骂他，那不会太有出息的。"

在 2015 年达沃斯论坛期间，美国新闻记者查理·罗斯采访马云时说："你学习太极，对吗？"马云说："我爱太极。太极是一种哲学，是阴阳，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有关你如何保持平衡，当人们问你们和 eBay 竞争的时候，你恨 eBay 吗。我说不，eBay 是一个很伟大的公司，他打这里，我打那里，你攻我上面，我打你下面，他来我走，我比你小，但是我能跳起来，你不能跳。我在做商业的时候用太极哲学，冷静，一定有出路。保持平衡竞争是有趣的，商业不是战场，不是你死我活，就算你死了我也不一定活，是和乐趣有关的。"

马云是太极拳的忠实爱好者，他不仅学习拳法，还把太极的哲学引入到公司的管理中，人们都知道太极拳是讲究以柔克刚的内家拳法，暗含着阴阳八卦、相守相衡的至理，马云对太极哲学的爱好与领悟也让他在商业竞争中更能明白，对于竞争者只能以一种榜样的态度去接纳、学习，然后超越他，而锋芒相对不但显得粗鄙无知，还会尝尽苦头。

3. 竞争的乐趣就像下棋

互联网之间的竞争是非常残酷的，然而，马云并不怕竞争，他甚至喜欢竞争并且善于竞争。他常常说："最怕蛮打，一个拳师碰上一个蛮师，你就不知道该怎么办了。一个拳师碰到另外一个顶尖高手的时候，大家才能互相成长。"

不过，马云也指出，在同对手竞争的过程中，最重要的是让对手的心情变糟糕，正如"两个高手之间下棋的时候，对方方寸一乱你才有可能赢"。在马云眼中，竞争就是一种乐趣，彼此之间的争逐才是一场最有趣的"赛事"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2013 年 5 月，马云终于忍耐不住向物流行业出手了。菜鸟 3000 亿元的投资让物流行业企业既艳羡又恐慌。马云要在 10 年内打造一张能保障全国 24 小时配送，日配送 2 亿包裹 (300 亿元销售额) 的庞大物流网。在业界人士看来，似乎马云并不争蛋糕，因为他要端起整个炉灶。

马云并不怕竞争，他甚至喜欢竞争并且善于竞争。他曾经说过："我既要扔鞭炮，又要扔炸弹。扔鞭炮是为了吸引别人的注意，迷惑敌人，扔炸弹才是我真正的目的。不过，我可不会告诉你什么时候扔的是鞭炮，什么时候扔的是炸弹。游戏就是要虚虚实实，这样才开心。如果你在游戏中感到很痛苦，那说明你的玩法选错了。"马云认为，在竞争过程中，选择好的竞争对手，然后向竞争对手学习。进军物流，很显然是马云另一番竞争乐趣的开启。

第二次世界大战时期的英国首相丘吉尔曾经说过："世界上没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。"商场，这个受利益驱动的庞大体系更是如此，任何聪明的企业管理者在行走商圈时都不会到处树敌，因为那是很愚蠢的行为。毕竟在利益面前，商人没有敌人。

只要彼此的利益有相互交集的地方，即使曾经是敌人，也有足够的理由变成合作的好伙伴。

马云时常对周边的人说："我认为选择优秀的对手非常重要，但是不要选择流氓当对手……如果你选择一个优秀的对手，可以提高自己。所以当有人向你叫板的时候，你要首先判断他是不是一个流氓，如果是就放弃。"

尽管竞争是企业获利必经的手段之一，但是如果企业觉得竞争是一种痛苦的折磨时，那么企业的最初想法可能就弄错了。因为每个企业在竞争的过程中都不应该痛苦，竞争是一种给予。因此，在商圈中，有这样一条规则："谁先生气，谁先输。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



百度创始人李彦宏在荣获“2011 中经年度关注人物奖”时表示，互联网天生就是一个很受关注的产业，每一年都有非常多有意思的事情发生，让他至今都不舍得离开，并且乐享其中的竞争和挑战。

与传统行业相比，互联网行业是公认的高速度发展、高强度竞争的领域。谈及美国上市公司的很多创始人都已退休，李彦宏笑称自己不会退休，不是不想把机会让给年轻人，而是“因为互联网戏剧性，使得你老觉得在这里面很有意思”。时至今日，他仍然坚持每天到公司坐班，“每天看用户习惯不停变化”，在别人看来也许会觉得枯燥的东西，却始终令他乐在其中。

李彦宏说：“我们做了很多很优秀的事情，但是没有一件事情已经是完美到了不可再碰撞的程度。被挑战的人往往会因此而完成一件非常有意义的事情。”

中欧国际工商学院名誉院长刘吉对于“企业快乐竞争力”有过这样一段评价：“快乐源自于自信，自信心是成功的竞争力；其次，快乐会产生效率，快乐产生创造力，也是一个竞争力；最后，快乐是一个企业文化，不是一下子想快乐就快乐，要有正确的企业文化建设。”

竞争是一种快乐，竞争是一种游戏，竞争不是一个目的，创造财富才是你的目的，改变社会才是你的目的。面对竞争对手，各位企业管理者更应该清楚自己的立场，更要以敞开的胸怀和眼光来看待强有力的对手，竞争自始自终都是创业的魅力所在，没有竞争的商业圈不仅没有活力，而且没有意义。

马云曾经说过：“我希望能看到一个百花齐放的景象。阿里巴巴为其他公司提供了经验、教训和资源，其他公司发展起来了，也会给阿里巴巴带来更多好处。”由此看来，企业要想真正让自己得到提升，那首先就要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将自己融入到良好的竞争环境中去。运用智慧去筹划，你才能发现竞争中所蕴藏的“生机”所在。

4. 不要去挑战一个强大的对手，而是要弥补它

碰到一个强大的对手或者榜样的时候，我们应该做的不是去挑战它，而是去弥补它，去寻找它遗漏的项目，做它做不到的，去服务好它。这是它的弱点，我们做精做透了才有竞争力，如果我们一开始就朝着人家的强项去使力，去跟人家比拼、竞争，肯定会输得很惨。先求生存，再求战略，这是所有商场的基本规律。

企业想在激烈的竞争中获得一席之地有很多因素，有些是无法预估的，但我们能做出的努力却有无限的可能性。在竞争中我们选择强大的竞争者作为对手，在一定程度上可以激励我们向前，这是一种战略决策，但是在战术运用上就一定要多加小心，否则一个小错误，你就会被面前的庞然大物压得粉碎。和强大的对手面对面决战，你肯定是一败涂地的那一方，所以在和这种对手的竞争中，一定要灵活应对，避实就虚，出其不意才能取得成功。

2013 年 9 月 23 日，阿里集团推出好友互动产品“来往”。随后，不仅集团 CEO 陆兆禧挂帅，就连一度声称归隐的马云也亲自上阵，关闭自己的微信账号，频频在“来往”上发声力推，甚至放言要拿下 30% 的市场份额。在公司的内部邮件中，他表示，虽然微信地位看似稳如泰山，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



好产品是用出来的，完善出来的，他把挑战微信比喻为一场“战争”。

自“来往”和微信一系列竞争和口水战过后，2014 年 4 月马云首谈“来往”与微信的差距时说道：“‘来往’最早出来的时候是跟微信竞争的，看到微信那么强大，我们‘来往’也很明白，一两年之内很难把它颠覆。既然颠覆不了，那我们就想‘来往’能做什么？后来，我们想明白了，‘来往’就做来往，‘来往’希望做一个有情有义的地方，希望大家能够在‘来往’上面交些朋友。”他现场打趣道，‘来往’不去打败别人，也不去讨好别人，只想在这里自己娱乐一下，自己快乐一点。

马云认为：“‘来往’在竞争方面，我并没有觉得会超过其他同类商品。就像淘宝和 eBay 竞争的时候，我们认为 eBay 的思想未必会赢，他们是希望用短暂的钱赢得市场，我们判断是需要 10 年，到今天为止我们并没有赢，我们只是开了个头。

‘来往’也是一样，移动互联网刚刚开始，机会都是均等的，来往只为喜欢来往的同事去做，我们会慢慢完善。‘来往’离其他产品还有很大距离，去年大家只是用 allin 战略测试下阿里人的斗志在不在，发现还行，然后慢慢来，我们一直以来被人笑话，我们习惯别人说我们不行，我们觉得最后好与坏还有 3 ~ 5 年，慢慢来。”

在企业发展的过程中一定要明确自己的定位，当你的对手过于强大时，你就不要做鸡蛋碰石头的事，这不是所谓的“无畏和勇敢”，而是一种不理智的行为。当你的产品不如人家好时你就做服务，人家服务也比你好你就虚心学习，将服务做得更加细致、精致，做出自己的特色，人家做国际市场你就做国内，人家做一二线城市，你就试着做做三线城市，人家在 B2B、B2C 领域独树一帜，你可以试着开发出新的 O2O 模式。

弥补是一种变通，这种变化往往蕴藏着很多创新性的思维。石头大了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就绕着走，“水善万物而不利”，如果河流不是绕着山在流的话，它永远也到不了大海。

马云在《赢在中国》的节目上和选手王强有这样一段对话。

马云：你2005年3月份创办一个公司，4月份创办一个公司，6月份创办一个公司，8、9月份分别都创办了一个公司，你的出发点是什么？为什么要创办那么多公司？一个月一次，这是什么意思？

王强：因为马老师理解错了，我没有创办公司，其实我真正涉足的行业就是刚才像熊老师说的，是一个互联网，一个服装业，我刚开始做互联网的时候，因为是白手起家，没有任何钱，只能做一些很基础的公司，类似于互联网公司，很简单的，卖个空间，代理做个广告，甚至做个雅虎的推广。如果说连域名都不能卖的话还能叫互联网公司吗？我也需要零碎的小钱去做我自己真正想做的东西。

马云：两件事。第一个，很多互联网公司不卖域名；第二个，下一次写简历的时候注意一下，我们觉得你每个月都在做一家新的公司，是你表达不清楚。大家都听错了，肯定是你自己有一点问题。

马云：我想问一下，你觉得网页和网站的区别是什么？

王强：我认为从技术角度来讲应该是一个数据库的区别，如果从服务的角度来讲的话，网页只能够起展示作用，相对的页面数量比较小，网站页面数量比较多。

马云：到去年年底为止，你有1000家卖家，等于入驻的商户，有4000个是收费的客户。按照每个月20%的递增到今年开始到底多少？

王强：现在我有点不清楚了，因为参加《赢在中国》有好长时间没有在公司了。

马云：你就算到上个月月底。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



王强：对不起，这个问题我回答不出来，我也不想说假话。

马云：你的服务中三个最独特的价值点是什么？你刚才讲了一大堆，我就要你讲出三个。

王强：第一点肯定就是使用我的服务可以节约他们的钱，我们的商户都是很权威的，尤其在秦皇岛地区，各行各业的领头都是我们的签约商户，像我们当地的大商场、像新华书店、海尔电器……

马云评论王强的时候说：“我觉得你很有能力、也很年轻，不投你的原因是你想做的东西太多。想得太多，想做的也太多。其实这是年轻人创业的时候都会犯的一个错误，我希望每个人都来用我的产品和服务。这是不可能的，定位要准确才能做好，我对所有的创业者，包括你也有一个建议，少做就是多做，不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它，做它做不到的，去服务好它。先求生存，再求战略，这是所有商家的基本规律，你还没有站稳脚跟就去跟人家挑战肯定是不行的，先生存再挑战，这样赢的机会就会越来越大。”

一个人无论在什么时候，做什么事，知道自己在做什么，知道自己的发展方向在什么地方是特别重要的。有一句话说“自知知人是通晓世界之人”，当一个人对自己有一个清醒的认识，做事量力而行时，在事业上的发展才能走得长远。而那些不知轻重、逞强斗狠的人不会有什么好的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 永远要相信对手比你聪明

马云曾经说："最聪明的人永远相信别人比自己聪明，聪明的人是智慧的天敌，自认为很聪明的人，很难成为智者。领导者和经理人的区别在于，领导者善于看别人的长处，经理人则相反。一个相信边上人比你聪明的人，才是真正的智者，相信自己比别人聪明的就会遇到麻烦。"

高估你的竞争对手，把他想得比你聪明，在商业交往中谨慎相处，听上去有点疑神疑鬼，好像并不是什么光明磊落的事，但在商业竞争中，它是所有成功者必备的素质。常言说得好："骄兵必败。"商场上也一样，不要因为忽视对手的存在，而离成功的大门越来越远。

伟大的斗士不会随便轻视他的对手。他们永远都尊重自己的对手，轻视对手等于自掘坟墓。所以在对决之前，要做到"知彼"。马云告诉创业者们，在商场上不可以妄自尊大、目中无人，轻视对手的结果一定是失败。对手跟你一样精明，一样地善于谋略谋划，一样地想把你打败，在这种情况下，只有把自己放在一个劣势的位置，才能免除骄兵必败的危险，从而对事态的发展有一个客观准确的认识，获得成功。

马云之所以能率领淘宝网击败行业老大 eBay，一个很重要的原因在于对对手的尊重。马云在总结淘宝与 eBay 之战时提到，eBay 失败的一个因素是轻敌。马云告诉创业者们，在商场上不可以妄自尊大、目中无人，轻视对手的结果一定是失败。

早在这场"战争"开始以前，马云就长时间关注着 eBay 的一举一动，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“eBay公司所有的高层资料我们都会详细分析，他们在世界各地的各种打法，他们擅长的各种管理手段和应招特点，我们都会仔细研究。”马云说：“因为eBay是上市公司而阿里巴巴不是，惠特曼对淘宝的了解尚不及他对eBay的了解。”

在与eBay的竞争中，就是因为马云把eBay看得比自己聪明、比自己强大，所以花了更多的时间去准备这场不得不打的战役。马云不仅做到了知彼，也做到了知己。他正视eBay的强大，也清醒地认识到淘宝的优势所在，对此他有一个形象的比喻：“eBay是大海里的鲨鱼，淘宝则是长江里的鳄鱼，鳄鱼在大海里与鲨鱼搏斗，结果可想而知，我们要把鲨鱼引到长江里来。”“和海里的鲨鱼打，进了大海我们一定会死，但是在长江里打我们不一定会输。”

正是基于知己知彼，马云才能在淘宝与eBay的竞争中游刃有余地指挥操控，并自信满满地将其击败。

俞敏洪说：“人一生有两件事不能做，一是低估自己，二是低估别人。很多人都会以貌取人，这是非常不对的。以我举例，上大学的时候，我因为长相不够英俊，农村家庭出身，所以非常不受女生喜爱。毕业后的今天，同学聚会时我们班女生会走过来热情地握住我的手。所以我曾开玩笑地说：男人的长相与他的成就成反比。”永远不要看不起对手，这一条原则对生死相向的对手更为重要。骄傲容易使人过分自信，往往忽略了细节，一旦开始骄傲，也就开始松懈了，骄兵必败就是此理。

马云说：“我们与竞争对手最大的区别就是我们知道他们要做什么，而他们不知道我们想做什么。”失败者的一个重要原因是，他们从来都不懂得站在对方的立场看问题，只会分析自己的立场，盲目夸大自身优势，因此他们不会成功。轻敌就等于为自己树敌，商场如战场，任何一个疏忽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都会造成一败涂地。所以，千万不要轻视任何一个竞争对手，把对手看得比自己聪明，是一种让自己发展壮大的哲学，因为这样的企业往往有自知之明和努力奋进的决心。

有一个大学生毕业之后回到家乡，他的家乡山清水秀，他四处找亲戚借钱，再加上自己的积蓄，用 50 万元盖了一座茶楼。大学生信心满满，他不仅把自己家的茶楼选在了一个人多却又不吵闹的繁华地段，还采用了非常科学的管理人才的机制，几个员工的奖罚非常明确，大学生觉得自己赚钱的日子就要到了。

可是不久后他就发现，街对角也有一家茶楼，茶楼老板是一个 50 多岁的男人。大学生满不在乎，觉得自己从大学里学出来的先进理念一定会把对面的茶楼给排挤倒闭的。

茶楼刚刚开业，确实来了非常多的人，都是慕名而来的顾客，但是几天之后顾客们的新鲜感似乎消散了，大学生茶楼里的人越来越少。

大学生还是不以为然，他不认为是对面那家茶楼的缘故，因为在他眼里，那位年过 50 的老板与他相比根本没有竞争优势。

几个月过去了，大学生的茶楼已经入不敷出，而对面的茶楼如往常一样门庭若市，大学生意识到自己的错误，在对面茶楼的门口拉住一位想进去喝茶的顾客，他问："你们为什么这么喜欢这家茶楼，而不喜欢新开的茶楼啊？"大学生一指自己的茶楼。

那人回答道："这家的老板煮茶都煮了 30 多年了，我小时候他就在这里煮，你说我能不喜欢吗？"

马云曾经说过："我们做企业的，每天都是如履薄冰，对每一个项目，对每一个过程都非常仔细。所以请大家注意，不管你拥有多少资源，永远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要把对手想得更强大一点。哪怕对手非常弱小，你也要把他想得非常强大。” 每个人都有自己的优势，尤其是在关键的商场竞争中，一定要给予对手 200% 的尊重，对敌我力量的对比有一个清晰的认识。骄傲容易使人过于自信，忽略细节。

商场如战场，一丁点儿的疏忽都可能导致经营的窘境和企业的破产。作为一个有头脑的经营者，不单单要具备商业的头脑，还要学会在经商活动中正确评估自己与对方，不盲目自信，不轻视任何一个竞争对手，以谨慎的心态对待每一次出击，最后才能稳操胜券。企业要想在商场上顺利前行，就决不能忽视身边不时挡住你的“枝丫”，因为顺着“枝丫”看过去，你就会看到对手强劲的根基，这预示着终有一天它会成长为你前方的拦路虎。因此，企业只有在思想上把自己放在一个劣势的位置，才能免除骄兵必败的危险。

6. 看不见、看不起、看不懂，然后就跟不上

马云说：“创业最怕的就是看不见，看不起，看不懂，跟不上。看不见对手在哪里，看不起对手，看不懂对手为什么可以变得那么强，然后就跟不上了。”

抓住商机对于创业者来说很重要，那是决定创业者成败的关键所在。然而，什么是商机？并不是等到所有人都听到了发令枪响才是商机，用马云的话说：“如果时机成熟，就轮不到我来做了！”相反，大部分人都还处在“看不到”“看不清”“看不懂”的时候才是最好的商机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云对市场的嗅觉是同行业内几乎无人能比的，同样其实施计划的速度也让同行业为之惊叹。就拿马云迅速集资投资物流来说，当同行业的B2B网站大多还沉浸在老旧的模式中时，马云已经为自己的商务网站开辟了一块可靠的后台。

2013年5月，京东刚推出号称“极速达”的“一日四送”服务，最快可实现3小时送达。马云就已经大张旗鼓地宣布“智能骨干网”启动，被业内视为对于京东的反扑。

京东与阿里所代表的很显然是两种不同的物流模式。京东以自有业务为主，核心品类在于3C、大家电等，需要对供应链有较强的控制能力。因此选取自建物流。但阿里却不同，其主要以搭建平台为主，可借助成熟的物流体系进行低成本运营。而且，阿里的订单量与京东也不在同一量级，平台模式较为适合。

阿里巴巴资深副总裁童文红说：“并不是说菜鸟网络要去做一家物流公司，我们要做的是整个基础设施，在物流网络上采取一部分自建、一部分合作的方式，由其他第三方仓储、快递、配送公司和我们的平台来对接。”

对于马云旗下菜鸟网络的启动，京东并没有给出相应的评价，仅指出：“前不久京东在北京等中心城市把货物的配送时间大幅压缩在3小时之内，把物流差异化优势提升到了友商短期内无法企及的高度。”

马云做的菜鸟网络是完全不同于国内其他电子商务网站的物流平台，是对京东、当当和一号店自营物流方式的一种颠覆，他看到未来中国在物流产业10万亿市场的机遇，而他的布局也看得更远。马云在创立阿里巴巴的时候，很多人并不相信一个见不到人的平台能给人们带来机会和诚信，然而，就在这时，马云推出了诚信通，这不仅解决了当时人们都在担心的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



问题，也让中国进入一个新的网络交易时代。当别人“看不见、看不起、看不懂”的时候，你有没有前瞻性的目光，能不能把握住机会；当别人质疑你的时候，你还能不能坚持，这都取决于你自己。当然这些都是优秀之人身上所具备的优秀素质。

事实上，无论在哪个行业都是如此，如果没有一种先入为主的竞争激情，想方设法让自己变得更加有力、更加优秀，终究会在竞争激励的商战中被淘汰出局。现代企业以市场需求为核心，而市场又是瞬息万变的。抓住机遇，争取时间，就能因势利导，化险为夷，在竞争中取胜。永远比别人快一步，这样才能先于对手抢占空缺的市场；时时充满危机感，这样才能随时进行自省，找出阻碍自己发展的缺陷所在。人们常说，弱者等待时机，强者创造时机。尤其是在这样一个信息时代，对于创业者来说，时机就是商机，商机就意味着成功。

曾经，移动电话还处在模拟机的年代，著名的摩托罗拉公司的模拟机销售占据了世界移动电话市场的70%以上份额。

摩托罗拉公司的一位华人经过多年的研究，终于成功研制出了移动电话中文字幕技术。当时的诺基亚还是一家小公司，诺基亚向摩托罗拉这个庞然大物提出购买这种中文字幕技术，摩托罗拉对诺基亚根本没放在心上，出于利润考虑便将该技术出售给诺基亚了。

随着信息时代飞速发展，模拟机很快就失去了市场，越来越多的数字机大量占有了移动电话的客户。虽然摩托罗拉及时转换，迅速研制出适合最新市场要求的机型，但其雄霸市场的日子已成为过去。新的公司成长起来，造就了移动电话三大公司三分天下的局面。而这三家移动电话公司中，除了老牌摩托罗拉外，还有一个后起之秀——诺基亚。

摩托罗拉人一直想不通，为什么自己会一时大意将宝贵资源售给了对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手，如果当时谨慎考虑的话，或许诺基亚的崛起就不会那么快了，这全都是自己一手扶持的。

马云说："在顺境的时候，每个人都有领导力，只有在逆境的时候，才能看出真正的领导力；商界经常会出现'看不见''看不起''看不懂''跟不上'的错误：首先，对手在哪儿我都找不到；第二，我根本看不起这些人；第三，我看不懂他们怎么起来了；最后，我根本跟不上别人。"

每个人都有自己的优势，过于盲目自信，已昭示了失败的必然性。俗话说："谦虚使人进步，骄傲使人落后。"如果你被骄傲和自满的情绪蒙蔽了双眼，看不清来时走过的艰难历程，就会因为看不清而迷失前进的方向。而你在原地打转的时间越久，也就会被竞争者抛得越远，一旦你失去了竞争力，也就离失败不远了。

轻敌就等于为自己树敌，商场如战场，任何一个疏忽都会使人一败涂地。所以，千万不要轻视任何一个竞争对手，哪怕他是那么的微不足道。此时你觉得微不足道的小企业"看不见、看不起、看不清 "，说不定人家正在谋划未来，已经想好在彼时打败你的策略，时间潜藏着危机，一定要重视起来。

7. 给竞争者机会就是给自己机会

2013年1月10日，阿里巴巴宣布对集团现有业务架构和组织进行调整，分拆成立25个事业部，具体事业部的业务发展将由各事业部总裁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（总经理）负责。对于这一系列大动作，马云说："把大公司拆成小公司运营，我们给市场、给竞争者更多挑战我们的机会，同样是给我们自己机会。对手死了，我们一定活不好，一定需要一个对手，才会发展得越来越好。"

淘宝总裁孙彤宇曾经说过这样一段话："小时候我考体育，跑百米有一个非常深刻的体会。一开始不懂为什么两个人两个人地考，只知道要找一个比我差的人，我觉得我比他跑得快，感觉很爽。后来我发现不对，我要找一个比我跑得快的人，这样两个人一起跑，我才会跑出比原来好的成绩，因为他跑在我前面，我想要超过他，这是'陪跑员'的责任。对于企业来说，这可能比较自私。但如果身边有一个跑得慢的人，你真的很爽，尤其是离得很远了，你不断地回头去看，甚至还停下来朝他望望，有可能还点根烟抽抽。所以，我们要找的是比我们跑得快的人。"

2003年，eBay在全球C2C市场的实力以及对中国市场的窥视，使马云选择了eBay作为竞争对手。在马云的眼里，eBay显然是一个非常好的竞争对手。当时，许多人都不太看好淘宝。但是在3年多之后，马云率领的淘宝却一举打败资本雄厚的eBay。

在这之后，淘宝网在中国的电子商务市场上占据了绝大多数的份额，这时候业界开始有人传言，他们觉得马云要把所有的竞争对手赶出游戏圈外，他要开始垄断中国的电子商务市场了。但是马云却说："这世界上永远不要想垄断，永远不要做垄断，也做不成垄断。信息时代谁想做垄断，谁就会倒霉。在一个行业里，一枝独秀是不行的，也是危险的。"马云认为，竞争并不一定是你死我活的事儿。电子商务行业的成熟是多个互联网公司共同发展的结果，只有竞争才会有更快速的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云说："这是一个生态系统，颠覆这个社会是无数创业者的梦想，一起颠覆昨天旧的观念，这才是乐趣。共同参与的乐趣，远远超过独干，独干是很孤独的。"马云多次提及竞争对手的重要性，他把商业竞争比喻成了一个生态圈，这个圈子只剩下一种生物是不可能生存的，比如只剩下老虎就会饿死。马云提倡发展出一种良性竞争的商业圈。

竞争对手对于一家企业来说非常重要。竞争就意味着你的企业的市场份额被别人分走了，为了企业更大的利润和发展，你就必须不断完善自己的产品，推出新颖的体系，否则就会被对手抢走自己的市场份额。这种危机感和紧迫感会使企业一刻不停地向前走去。相反，没有了竞争对手，企业就会形成垄断，变得一家独大，进而不思进取、官僚主义、不务正业等，这样终究会被新生的企业所超越。

所以"给竞争对手机会就是给自己机会"，给自己一个不断超越的机会，用对手不断鞭策自己。对于企业来说，不要想着把所有的竞争对手都打倒，给他们一个发展的机会，然后超越他们，只有产品越做越好的时候，才会获得消费者的认可。

1975 年索尼公司推出了世界上第一台家用录像机 Betamax，简称 BETA 录像机。当时索尼想要进军美国市场，这激怒了美国的第一大牌 RCA，于是 RCA 找到当时并不大的松下公司，准备研制一种新型机来挤掉索尼。

索尼在发明 BETA 系统之后一直想垄断录像机市场，不给对手机会，所以它坚持不肯将技术同对手共同分享。

1976 年，日本 JVC 公司发表了 VHS 系统，它在录制时间及磁带大小上比索尼更显优势。于是 VHS 与 BETA 两大家用录像系统爆发了激战。

索尼公司垄断技术的局面，在短时间里确实造成了行业垄断，给公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



带来巨大利润。JVC 公司的 VHS 系统无法和索尼公司相抗衡，这种情况迫使 JVC 公司下决心开发出新的系统，以打破索尼公司的垄断地位。

由于 JVC 以公开技术的方式和其他的大公司合作，所以在它周围立刻积聚起一支庞大的技术队伍，世界其他电子公司的技术 JVC 公司也可以分享，因此世界上采取 VHS 系统的公司越来越多，而与之相反，索尼公司却固守在 BETA 的阵地上沾沾自喜。

没过多久，JVC 公司的 VHS 系统就超过了 BETA，这时候索尼公司才幡然醒悟，但是已经太迟了。JVC 公司因为与其他公司合作，在技术资源上已经不在索尼公司之下，索尼公司只好将巨额资金投入到广告之中，但却无法改变格局，这种行为不但无法挽回它的劣势，反而越陷越深。1988 年春天，索尼公司承认了自己的失败，宣布 BETA 系统不如 VHS 系统，决定放弃自己固守的阵营，加入到对方的行列。

马云说："中国的事情，凡是三足鼎立才能使一个行业发展起来，至少做大三家才有钱赚。一个很好的例子是 TOM 进来了，三大门户网站之间不打架了，为什么？因为大家都成熟了，这个行业也渐渐成熟了。"

一个行业要想兴盛，就必须要百家争鸣、百花齐放。哈佛商学院迈克尔·波特教授说："'竞争对手'的存在能够增加整个产业的需求，且在此过程中企业的销售额也会得到增加。"这也就是竞争对手共同把蛋糕做大的市场效应。而市场的扩大使企业获得的份额也相应地增大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8. 善于向你的竞争对手学习

马云曾经说过："竞争者是你的磨刀石，会把你越磨越快，越磨越亮。"马云告诫创业者，闭门是绝对造不出好车的，要善于学习同行的竞争者，别人的装修是怎么布局，推广的思路怎么操作，甚至可以去对方那里体验客服销售强调的重点，为我所用。哪些地方做得不好，我们可以利用这个机会完善自己。

马云认为，经营公司的乐趣有二：一是客户成长，二是竞争对手变聪明。创业初期往往会认为竞争对手所做的一切都是坏事，都是针对自己。马云提倡要用赞赏的眼光去看待对手，看到好的地方就要学习。许多创业者认为，竞争对手是敌人，只要想办法把对手打败就可以了。其实不然，竞争对手能立于世，说明自有其长处。真正的生意人知道如何在竞争中强大自己，他们明白竞争最大的价值不是打败对手，而是向竞争对手学习，发展自己。

20 世纪 60 年代，美国兴起了众多的零售商店，沃尔玛只是其中一个很小的店。沃尔玛创始人沃尔顿先生有一个向竞争对手学习的习惯，他花大量的时间来研究周边的零售商店的模式，哪怕对方的门店刷了新油漆，他也要研究一番。

当时，沃尔玛的竞争对手斯特林商店开始采用金属货架代替木制货架，沃尔顿先生立刻请人制作了更漂亮的金属货架，并成为全美第一家百分之百使用金属货架的杂货店。而沃尔玛的另一竞争对手富兰克特特许经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



营店开始实施自助销售时，沃尔顿先生连夜乘长途汽车到该店所在地明尼苏达州去考察，回来后也开设了自助销售店。

经过40多年的争斗搏杀，沃尔玛从美国中部阿肯色州的本顿维尔小城崛起，最终发展成为年收入2400多亿美元，商店总数达4000多家的大企业，创造了一个企业界的神话。沃尔玛的成功得益于其创始人沃尔顿先生积极向竞争对手学习的习惯。沃尔玛如今已在全球零售业排名第一，但“向竞争对手学习”仍是其经营理念中重要的内容。

一名西点教官曾经说过：对手是一面镜子，可以照见自己的缺陷。如果没有了对手，缺陷也不会自动消失。对手可以让你时刻提醒自己“没有最好，只有更好”。竞争对手是最好的老师 在一次小型创业交流会上，曾有创业者A问一位商业巨头：“我们的竞争对手非常优秀，我们应该采取何种策略？”巨头笑答：“好好向你的竞争对手学习吧！”A若有所悟，欣然点头。另一名创业者B又问巨头：“我们在同品类中目前已经是做得最好的了，如果不想被竞争对手追上，我们应该采取何种策略？”巨头依然笑答：“同样的道理，好好地向你的竞争对手学习吧！”对此，部分人表示不解：“即使对手快要追上，毕竟还是不如我们，我们为什么还要向不如自己的企业学习呢？”

这种疑问其实代表了大多创业者的一个误区，他们常常认为自己已经做得很好了，对手没有什么是值得自己学习的。其实不然，既然对手能够快速地给企业带来威胁，必然有其过人之处。对其细细观察、并做分析，总会发现其有值得借鉴的地方。因此，企业要想成为或保持在同行业中的领先地位，就必须有不断学习的心态，虚心向竞争对手学习，这样才能立于不败之地。

创业者想要在竞争中占得先机，就要寻找与对手有差距的原因，对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手做得比你好就要改进，将之做得更好。在千变万化的市场竞争中，吸取竞争对手的成功经验，加以移植、改良或创新，才能使自己的企业不断壮大。

迈克尔·戴尔从小就非常有计算机天赋，他曾经在 15 岁生日时买了一台苹果 II 庆祝，并把它拆开。通过拆装不同的电脑，戴尔开始分析各大厂商的优劣，经过深思熟虑之后，1984 年他开始从事商业，改进了 IBM 的计算机，并且能够以低于 IBM 的收费做相同的事。戴尔利用 IBM 销售的不合理性以低于 IBM 经销商的价格购买库存过剩的计算机，然后升级了这些计算机并销售它们，直接和其进货的正式销售商竞争。通过这种方法戴尔的公司不断发展壮大。

然而，当时戴尔公司的头上有两座大山——康柏和 IBM，戴尔不断地分析两大公司的优缺点，在不同时刻的不同走向，戴尔要求："我们的目标是被客户谈起，就像对康柏和 IBM 一样。"戴尔最早的职员说："这个观点从来就没有动摇过。"

2007 年，惠普凭借着庞大的零售合作伙伴网络，抢占了戴尔多年来"直销"方式的巨大份额，迈克尔·戴尔随即宣布与全球零售业巨头沃尔玛合作，"用超市销售 PC"。戴尔表示，为了帮助公司恢复销售额增长，他将向竞争对手借鉴经验。"就像是从前的戴尔公司一样。"戴尔说。

无论是一个企业，还是企业中的个人，有竞争心理是一种非常积极的态度。然而向竞争对手学习，这是最直接也最能看到自身不足的学习方式。从竞争对手那里学会竞争，在与竞争对手的比较中不断完善和发展自己，就会发现"尺有所短，寸有所长"这个道理。

学习对手不是抄袭复制，而是一种进取，不能对手做什么自己就做什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



么，而是要在对手做得好的方面做得更好，看清他的不足，避免重犯。这样才是真正的向竞争对手学习，也是真正的智慧。

9. 消灭竞争对手，你未必会赢

有些创业者，在几年积累后就一心想垄断所从事的行业，自认为可以加大利润空间，赚更多的钱。事实上，正如马云说的："在一个行业里，一枝独秀是不行的，也是危险的。当你事事处于领先的时候，你的行业对手便会把所有的竞争矛头都直指向你，正应了那句'枪打出头鸟'的俗语。甚至，因为你的领先，别人会联合起来对抗你，一旦这种局势形成，你在明处，敌人在暗处，并且敌众你寡，试想，你的胜算还有多少？"

自从互联网上兴起了"双十一"抢购后，每到这天各大电商间都硝烟弥漫，各个网站纷纷使出浑身解数，大范围地进行广告宣传，想出各种奇怪的点子吸引顾客。

近两年天猫和淘宝一天之内上百亿的总销售额使阿里巴巴成为了"双十一"中最大的赢家，但是马云在做客"央视财经博友会"时已经表明看法，他认为，"双十一"并不是一场电商大战，消灭竞争对手未必会赢。

马云表示："我们也不知道跟谁战，也没什么战的，我们很少把竞争当成自己的主业在做，消灭竞争对手未必会赢，老是想打败竞争对手的话，这个公司就变成职业杀手，关键是怎么帮助你的客户成长起来。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云颇喜欢竞争，尤其是跟强大的对手竞争。对于马云来说，没有对手也许是他不能忍受的。其实对于每个企业来说，竞争对手就是最好的老师，最好的榜样，也是最好的鞭策者。试想一下，一家超大的企业，在成长过程中不断消灭他的竞争对手，最后形成了行业里的垄断，那这个企业会走得长远吗？正如马云说的："信息时代，谁想垄断谁就要倒霉。"

垄断就意味着一家独大，也意味着不思进取，甚至"店大欺客"，做出很多为了利益而损害消费者的事。况且没有了竞争者对于一家企业来说就难有突破创新的紧迫感，甚至会出现找不到方向的感觉。

垄断还有一个坏处，就是垄断的实际成本太高。要采取一些手段把其他对手致于死地，当然是要付出高代价的。当自己刚赶走竞争者的时候，其他行业的巨头就开始窥探这个市场，以其巨大的实力去与自己竞争，以取得一定的市场占有率，这是赶走了狼引来了虎。

格兰仕为了赶走对手，信奉"价格是最高级竞争手段"的梁昭贤，凭借总成本领先，规模每上一个台阶就大幅降价，不断提升微波炉行业的"入门标准"。生产规模达到 125 万台时，格兰仕就把出厂价定在规模为 80 万台的企业成本价以下；规模达到 300 万台时，又把出厂价调到规模为 200 万台的企业成本线以下。

2006 年，格兰仕已经把微波炉行业的入门标准提升到了年产 1200 万台的规模，1200 万台产量以下的企业不得不面临亏损，多生产一台，就多亏损一台。在格兰仕的价格摧毁之下，微波炉行业俨然成为了中国乃至世界上集中度、集约度、集群化程度最高的一个。

垄断这件事，实际上是把企业放在很危险的位置上，大家都要寻找生存空间的同时，你的垄断地位会引起全球同行对你的围剿，另外你还会受到来自于上游、下游对你的夹击和打压。也就是说你把自己置于垄断地位，实际上是给自己找了很多麻烦，这个麻烦不是别人给你找的，而是自己强

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



加给自己的。世界之大，不可能一家企业一个品牌独打天下，必须有这样一个合理的团队，合理的梯度结构，维持一个商品经济生态平衡。毕竟你不可能把所有的对手都消灭干净。

而事实上，在 LG 考虑有步骤地退出微波炉市场之后，另一个强大的对手美的却又直奔而来。格兰仕也承认，格兰仕每年都会消灭几个跨国品牌，但是每每都会有新的跨国品牌进入。

微软公司创建于 1975 年，是目前全球最大的电脑软件提供商。其主要产品为 Windows 操作系统、Internet Explore 网页浏览器及 Microsoft Office 办公软件套件。

而 1976 年，苹果公司成立，并于 1977 年推出划时代的 Apple II 电脑，苹果公司的电脑和系统越来越受欢迎。从 20 世纪 80 年代起，微软就和苹果开始了激烈的竞争，乔布斯甚至公开指责比尔·盖茨抄袭自己的设计。双方都立志要成为最好的电脑公司，于是你来我往，针锋相对，谁也不愿意落后，甚至奚落对方的产品，开始了几十年的斗争。

但是在 1985 年，乔布斯因为权力斗争被迫离开了苹果公司，新上任的主管将产品线推向两个方向，即更“开放”和更高价，致使苹果产品的售价越来越高，而创新却越来越不足。

苹果公司在 1996 年亏损 10 亿美元，濒临破产，乔布斯重新掌权，随后苹果跟微软经过多次谈判，微软竟然在 1997 年向苹果投资 1.5 亿美元，使乔布斯获得了喘息的机会，开始了大刀阔斧的改革。

如果没有 1997 年微软 1.5 亿美元的雪中送炭，或许苹果后来的“i 系列”产品和服务——iMac、iTunes、iPod 和 iPhone 根本就不会出现。

微软和苹果多年来亦敌亦友，彼此竞争，甚至还可以说是相互依存。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于向苹果公司注资，比尔·盖茨从来没有说过“这是一个错误的决定”。

如今商界新的竞争方式不再基于“少一个对手，自己就能多得一份”的原则，而是与对手共同去创造一块更大的蛋糕分而食之。竞争的焦点不再是抢蛋糕，而是如何做好更大的蛋糕。竞争的残酷性不再是“刀刀见血”，而是资源整合以及优势互补的智慧策略游戏的玩法。双方你来我往，彼此成长才是最好的竞争方式。可以说，没有竞争就没有成长，商界也如“逆水行舟，不进则退”，永远固守一个产品的企业是不可能生存下去的。正如网易创始人丁磊所说：“背后有人追当然跑得快。”有竞争者对于企业来说是一件好事，所以对于竞争者就要做到仅仅与之竞争，而不做极力打压至倒闭的策略。

我们创业开店，其实没必要去消灭对手，相反，很多时候竞争反而会给我们带来不少好处，由此可见，企业战略的终点不在于消灭对手，相反，更多的时候我们需要联合与合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

09 第九章

别把抱怨当习惯



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 永不抱怨，才能脱颖而出

马云说：“人是退化最严重的动物，与兽相比人很‘弱肢’，与狗相比人很‘闻盲’，但人类‘进化’了抱怨。偶尔为之无大碍，但当抱怨成习惯，就如喝海水，喝得越多渴得越厉害。最后发现，走在成功路上的都是些不抱怨的‘傻子们’。世界不会记得你说了什么，但一定不会忘记你做了什么！”

假如之前没有关注过马云，或许很多人都会有这样的困惑：这个身材不是很高大的男人是如何成功的？但如果认真研读过马云创业史就会知道，他并非一朝成名。在前 37 年里，他的人生就充斥着两个字：失败。37 岁之后，他突然“飞黄腾达”了，秘诀就是四个字：永不抱怨。

在给员工的内部邮件或者演讲中，马云从没有任何消极的话。在创业之初的艰难时期，他对全体成员进行了多次激励：“从现在起，我们要做一件伟大的事情，我们的 B2B 将为互联网服务模式带来一次革命！在黑暗之中一起摸索，一起喊，我喊叫着往前冲的时候，你们都不要慌。你们拿着大刀，一直往前冲，十几个人往前冲有什么好慌的……”他多次告诫员工，“最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间”，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



"你只有一路狂奔才能到达终点"……

马云在纽约演讲时说："过去 15 年，我常常说自己是一个瞎子骑在瞎老虎背上，不过那些骑在马上的专家都失败了，我们活了下来。因为我们相信未来，我们改变自己，我们从不抱怨别人。我在我的公寓里告诉团队，我们必须证明自己，因为如果我们能成功，那中国 80% 的年轻人就都能够成功。"很多企业都因为在创业艰难时期的人心涣散而崩塌，马云就是凭借着一己信念，毫不抱怨，坚持着不放弃，熬过了黎明前最黑暗寒冷的时期，终于迎来了曙光。

美国作家威尔·鲍温写了一部超级畅销书，叫作《不抱怨的世界》，在美国《时代周刊》与《纽约时报》发起的"影响你一生最重要的一本书"投票中高居第二，全书只有一个主旨："抱怨不如改变。"抱怨是最消耗能量的无益举动，是一种可以传播的负面消极情绪，当一个人抱怨连连时，身边的人也会受其感染，最后导致周围的人都变得情绪低落，毫无斗志。

从现在起，时刻注意自己的思想和话语，一旦出现无意识的抱怨就立刻停止，仔细想一想自己为什么要抱怨？抱怨对整件事情会有帮助吗？这样能够帮助你减少抱怨的次数。正所谓事在人为，当你遭遇到一件糟糕的事情之后，你跟旁人或者跟自己喋喋不休地抱怨，只会让事情越来越糟。好比一个人的手被划破了，却坐在地上抱怨刀刃太锋利，而不是去医院包扎。

抱怨就意味着你放弃了补救，失去了信心，这种消极情绪会传递给其他人，当你越来越习惯抱怨，把所有的责任都推到其他人和事上时，你也不会得到生活的眷顾。

著名编剧、作家六六在《你就一直抱怨吧》中讲了这样一个故事：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我很欣赏我现在的投资人吕超，欣赏他的原因是，在我和他合作的初期，我一直在折腾他。先是签了电视剧《宝贝》，交了两集半剧本，跟他说，对不起，我要改写《心术》了。他说，好。撕毁合同重签。《心术》小说在写作过程中，滕华弢导演因与吕超从未合作过，对他心存疑虑，要撤销与他的合作。我觉得这种话人在江湖都说不出口，谁知，他又说好。我说，预付款我退你。他说不用，迟早会合作的。

“后来又出了一系列的事情，我曾不好意思地跟他道歉，谁知，他回答我：我的工作就是解决问题，没有问题我就心慌。你有任何问题，都可以交给我。他的人生字典里没有责任的划分区域，他有力拔山兮的气概。整个交往过程，我发现，吕超是这样一个人，他从不抱怨。”

生活里常常会遇到抱怨的人，在社交网站、日常闲聊中总是抱怨工资太少、加班太多、雾霾太重……问一下自己愿意听到或者看到别人抱怨吗？没有人愿意听其他人抱怨，那有没有想过，自己平时是否也会流露出这样的抱怨呢？恐怕是有的吧，如果有就意味着你也在某些时候变成被人讨厌的人了。

万通地产董事长冯仑说：“把坏事当好事办，人生就只有快乐、没有抱怨。”人是需要一种积极向上的情绪引导自己的，时刻沉浸在消极抱怨的情绪中对任何事情都提不起兴趣，我们要自己学会改变心态，生活中遭遇一些如堵车这样的小麻烦，与其拍打着方向盘抱怨迟到会被扣钱，不如放上一张 CD，或许在这早已听过无数遍的 CD 中，你会发现一些从未注意到的动人旋律。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 机会就在有人抱怨的地方

在 2014 年出席《伴你启航》论坛时，马云鼓励年轻创业者说：“只要有抱怨的地方、不合理的地方、有人投诉的地方，就有创业机会。这个世界机会太多了，你看每天互联网上被抱怨的事情那么多，这些都是机会。你加入抱怨永远没有机会，你要将别人的抱怨、投诉、仇恨、不靠谱的地方变成你的机会。”

马云当年做淘宝，做支付宝，现在做物流，就是从客户的抱怨和需求中找到商机的。在面对客户投诉淘宝假货的时候，马云极为重视，采取了一系列的措施预防这类事情的发生。不论是面对客户还是同事抑或员工的建议、抱怨，马云都积极采纳。就这样，阿里巴巴一步步走向世界。

有一位使用了几年松下电器有线电熨斗的客户，发现使用有线熨斗会不经意间触电。于是他抱怨松下的产品，进行了投诉并要求赔偿。松下电器非常重视这封投诉信，开了好几次大型会议进行研讨，最后突然想到：既然有线熨斗如此麻烦，那无线会不会受欢迎？于是就开发了无线熨斗，投放市场之后，销量不俗，非常受客户喜欢。

之后，松下电器还特意感谢了这位顾客，感谢他的抱怨送给松下电器的机会。

有抱怨就代表着不满意，代表着有可以改进和发展的空间。海尔集团 CEO 张瑞敏说：“我们给员工灌输这样一个概念：从本质上来讲，营销不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是卖东西，而是买进意见——根据用户的意见不断改进，让用户满意，最后买到用户的忠诚度。”张瑞敏是站在公司的角度来看的，其实世界上有很多伟大的发明、都是创始人听到了旁人的抱怨后“灵机一动”才产生的。比如牛仔裤，当年李维·施特劳斯跟随人群来到美国西部淘金，听到很多人抱怨裤子太容易磨损了，他便用帆布制成一条结实的裤子，从此就有了既时尚又耐用的牛仔裤。

现在也有很多这样的例子，有人抱怨点菜难，大众点评出来了；有人抱怨租房难，58 同城就来了；有人抱怨打车难，打车软件来了；有人抱怨利息少，余额宝来了……如松下幸之助所说：“利用顾客的抱怨创造契机。顾客的抱怨是很严重的警告，但诚心诚意去处理顾客抱怨的事，往往又是创造另一个机会的开始。”

抱怨不只是商机，也是契机，利用得当是可以“做一些事情的”。由于每个人都对别人的抱怨很是厌烦，听到了就会选择“左耳进右耳出”，但是如果你做一个“有心人”的话，认真倾听身边人的抱怨，或许真的会有收获。

每个抱怨都可能成为机会，当听到了这些抱怨的时候，可以尝试着去利用别人的抱怨做些事情，给别人提供便利，甚至干脆抓住一个好的点子进行创业。机会就在有人抱怨的地方。

19 世纪 80 年代，美国有对年轻夫妇带着婴儿来到医院看医生，婴儿只是普通的感冒发烧，医生告诉夫妇只需要简单住几天院，喝点药就好了。结果在给婴儿喂流食时，由于汤匙太烫，把婴儿的嘴角烫伤了，虽然没什么大碍，但夫妇俩非常心疼。看着忧心忡忡的年轻夫妇，值班医生抱怨道：“如果汤匙上有个温度计就好了，这样可以避免多少婴儿烫伤呀。”医生只是随口说说，却被年轻夫妇记在了心里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这个年轻的父亲叫约翰逊，他之后真的发明了一种带温度计的汤匙，特别受大家的欢迎。后来，约翰逊成立了美国著名的强生公司。

无论是对待自己的抱怨还是对待别人的抱怨，要有将其转化成“正能量”的能力，也就是俗话说的“坏事变好事”。当你周围一片抱怨之声时，反而意味着有很大的改进空间，那么，你不妨尝试将坏事变成好事，给人们传播正能量。总是有人说为什么自己碰不到机遇，机遇是要靠人在生活的一点一滴中发现的，正如那每个人都厌恶的抱怨，或许正是一次机遇在等待着你。

3. 行动比抱怨有用得多

马云曾说：“年轻人，不要抱怨，你即使有权利抱怨，你也没有资格抱怨，从 20 岁开始学会不要抱怨。”这是马云的人生信条，他在艰难时期不仅不抱怨，反而更加努力地行动，一直向前，从未停止脚步，坚持到了今天。

2010 年，在《中国企业家》年度最具影响力企业领袖颁奖典礼上，马云说：“我去应聘肯德基擦盘子的工作时也被拒绝过，我抱怨过，但是抱怨有什么用？我相信在我 20 岁的时候，这个时代不是我们的；我相信 40 岁的时候，这个时代是我们的。为了 40 岁的时代，我从 20 岁开始寻找完善的机会，寻找未来，而不是埋怨别人。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云曾给员工发了一封公开信，针对部分员工用抱怨的态度、用不满的姿态来看待社会和身边的事物。在马云看来，现在存在一种不好的习气，总是觉得“这个做得不对，那个做得不对”，但其实“任何新的事物，都需要千锤百炼，需要长时间的培育和完善，对社会上很多不好的事，我们真没有时间去抱怨”。

在网上总会发现很多人在发帖子抱怨：“收入好低”“房租又涨了”“工资上涨速度永远赶不上物价”等。我们身边也总有这样的情况出现，跟朋友聚会时，朋友抱怨着这些问题，但是等到下次聚会时你会发现他还在抱怨这些问题。这说明很多人习惯于抱怨，却从来不去行动，抱怨工资太少，却不加倍努力赚钱；抱怨路上堵车迟到，却不早起避开高峰……这些问题都是普遍存在的，却又被很多人忽略。

《不抱怨的世界》中讲了一个老故事：两个建筑工人坐下来一起吃午餐，其中一个打开饭盒就抱怨：“天啊，肉卷三明治，我讨厌它。”他的朋友什么也没说。第二天他更火大了，对着饭盒喊：“怎么又是肉卷三明治？我痛恨它！”朋友仍然保持沉默。第三天，这个人再次怒吼：“我受够了日复一日都是一样的东西！”朋友便问他：“为什么不叫你太太做点别的？”他满脸疑惑：“你在讲什么啊？我都是自己做午餐。”

这个人厌倦了自己做的午餐，每天大为恼火却不行动，只会抱怨。抱怨有两大害处，一是浪费时间，每抱怨一句就浪费一点时间，常常因此错失补救的机会；二是让人越来越消极，消磨掉一个人的积极性，最后变得其对所有事情都失去耐心。

1982 年 12 月 4 日清晨，墨尔本医院，一个夫妇在产房迎来了他们的儿子，然而不幸的是，这个婴儿居然没有四肢！只在左侧臀部以下的位置

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有一个带着两个脚趾头的小“脚”。

这个小孩叫尼克·胡哲，尼克在上小学时，别的同学都在椅子上端坐着，只有他突[redacted]地“站”在书桌上，用仅有的两个脚趾头夹住笔写写画画。尼克当时年纪小，也没发觉自己跟别人不一样，随着他慢慢长大，周围的孩子都嘲笑他，尼克心里开始有些异样。

在很长一段时间里，他都沉浸在悲伤之中，他不明白为什么自己生下来就与别人不一样。在一次被小朋友嘲笑后，尼克突然发狠心要自己打理生活，他开始用小脚趾练习每一样其他小朋友做的事情：他凭借着自己的刻苦努力，能够自理生活，能够独立行走、上下楼梯、下床洗脸、打开电器开关、操作电脑，甚至每分钟能击打 43 个字母。

渐渐长大的尼克更是学会了骑马、打鼓、游泳、踢足球等，他背后付出的努力是常人无法理解的。如今，尼克在世界各地办演讲，期望给人们力量，他说：“上帝在我生命中有个计划，通过我的故事给予他人希望。”尼克的故事告诉我们，再悲惨的人生都会因行动而改变。

与其抱怨，不如改变，把抱怨转化成积极的动力，抱怨命运的不公平、抱怨生活的不如意，都不如闭上嘴巴、咬紧牙关，迈开脚步行动起来，有句古语说得好：“路虽远，行则将至；事虽难，做则必成。”这远比用抱怨释放负面情绪要有意义得多。

《阿甘正传》主人公阿甘说过一句著名的话：“生活就像一盒巧克力，你永远不知道下一颗是什么味道。”当生活无比艰难的时候，我们也要有再次掀开盒盖的勇气，只要你能再次行动起来，而不是停滞，就总能吃到甜甜的巧克力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 不为失败找借口

马云曾经有一个经典的发问："公司请你来干吗？"马云直言道："请你来是解决问题而不是制造问题，如果你不能发现问题或解决不了问题，你本人就是一个问题。"马云还说："让解决问题的人高升，让制造问题的人让位，让抱怨问题的人下课。"马云从来不问一个人为什么失败，为什么把事情办砸，他会给对方一次机会，不问你失败的借口，只看你做成与否。

自互联网兴起以来，很多家外国网络公司在中国大陆经营失败，包括雅虎、eBay、谷歌等。2010 年 1 月 19 日在"天下经济论坛"上，马云谈到退出中国的谷歌时说："外国公司进入中国倒下五六家，不到 10 个手指头，中国互联网公司倒下多少家？5000 家都不止！那些企业为什么到中国倒下？他们说跟政府不会搞关系，没有钱，没有这个那个。他们有的只是借口。"

马云说："为什么外国互联网公司到中国大都失败了？谷歌也不行，雅虎也不行，eBay 也不行？失败的人是最容易找借口的，人类总是为失败找借口，不为成功找方向。"

在大会结尾，马云对大家说："这个世界不缺抱怨，缺的是解决抱怨的方法。进入一个新的市场，一定有抱怨、一定有痛苦，这就是做企业，否则你就别去。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



鲁迅笔下的阿Q有“精神胜利法”，被人打了自我安慰“是儿子打老子”，所以他“总是得意的”。这种“精神胜利法”在生活里也普遍存在。很多人担心事情搞砸之后承担后果、被人嘲笑，所以总要找个借口将责任推脱出去，迟到了推给堵车、升不了职推给老板太苛刻、业绩差推给客户太挑剔……

梁惠王曾问孟子：“为什么我尽心尽力国家却不强大？”孟子一针见血地说道：“国君对百姓漠不关心，看到有人饿死也不开仓救济，却推脱说：这不是我的责任，而是年成不好，这跟杀了人说不是我的过错，是凶器的过错有什么区别呢？”找借口成了很多人推卸责任的“良药”，但是为什么不把找借口的时间放在找解决办法上呢？找了借口，看上去自己的责任被推掉了，但是事情仍没有被解决；只有不断地找方法才能将事情解决。

洛克菲勒说：“借口把绝大多数的人挡在了成功的大门之外，99% 的失败都是因为人们习惯于寻找借口。”居里夫人也说：“失败者总是找借口，成功者永远找方法。”当我们做一件事情时，很可能遭遇失败，这时要用一种积极的态度面对，精心分析自己哪里做得不够好，还有什么地方需要改进，这样才会有成功的可能。但是，一旦习惯了找借口：“不做了，今天天气太差，会影响我。”那么明天你也会找到类似的借口将事情推托下去。

美国西点军校世界闻名，这里有一个广为流传的传统，当学员遇到军官问话时，只能有四种回答：“报告长官，是。”“报告长官，不是。”“报告长官，不知道。”“报告长官，没有任何借口。”除此以外，不能多说一个字。这就是西点军校的传统，只要学员没完成任务，不允许讲任何借口，直接受罚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帮美国打赢内战的格兰特将军是西点军校毕业的，他后来做了总统，有人问格兰特西点军校教给了他什么，格兰特掷地有声："没有任何借口。"

著名的巴顿将军也是西点军校毕业的，他在回忆录里讲述自己如果想提拔人的时候，就把候选人叫在一起，交给他们在仓库后面挖战壕的任务。然后巴顿就在仓库里面透过窗户观察他们，很多候选人都议论着巴顿为什么突然叫他们挖战壕，还有人争论着这样的战壕既不能当掩体又太冷，最后有一个人说："让我们把战壕挖好后离开这里吧，那个老家伙想用战壕干什么都没关系。"

巴顿写道："那个伙计得到了提拔，我必须挑选不找任何借口完成任务的人。"

美国前总统西奥多·罗斯福也说："克服困难的办法就是找办法，而且，只要你找，就一定有办法。"错了就错了，失败了就失败了，勇敢承担起来，永远也不缺再来一次的机会，而且事实上方法永远比困难多。很多人把宝贵的时间用在了如何寻找一个合适的借口上，却没意识到这样的行为会消磨自己的意志，让自己消极懒惰，借口能做一时的"挡箭牌"，却也让人躲在后面不敢出来。

想在人生路上获得成功，或者做好一些事情，就别在任何事情上为自己找借口。成功，从不找借口开始。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5. 把时间花在进步上，而不是抱怨上

在一次创业演讲中，马云对在场的年轻人说：“我亲兄弟，他常抱怨，我不抱怨。他 30 年来没有多大改变，而我一直在变。所以我想和在场的年轻人说，永远对未来保持高的期望，每天尝试改变自己一点。”

马云说：“我从来没有想过自己会这么成功。11 年前我只想能够生存下来，我只想可以有钱付工资给员工，有足够钱付工资给我自己。15 年前我的月薪只是 92 元人民币，即 15 美元一个月，而我希望拿到 30 美元。但我对未来有期望，我知道终有一天，若我不努力工作，我不会有机会。”

1999 年，阿里巴巴创立时面临着很大的难题，没有人知道这是个什么网站，也没人知道什么叫作“B2B”电商模式，马云带着公司坚持一天就离倒闭近一天。

撇去一脸愁容的马云成为“空中飞人”，不停地往返于世界的每一个角落，几乎参加了全球各地尤其是经济发达国家的所有商业论坛，去发表疯狂的演讲，用他那张天才的嘴宣传他全球首创的 B2B 思想，宣传阿里巴巴。

他如同一台不知停歇的机器，一台演讲机器。有时一月内他可以去 3 趟欧洲，甚至一周内跑 7 个国家。他每到一地，总是不停地演讲，这个瘦弱的男人大声对台下的听众喊道：“B2B 模式最终将改变全球几千万商人的生意方式，从而改变全球几十亿人的生活！”

逐渐地，马云和阿里巴巴在欧美名声日隆，来自国外的点击率和会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员呈爆增之势，马云和阿里巴巴的名字被《福布斯》和《财富》这样的重量级财经媒体所关注。于是，以高盛为首的多家公司，向阿里巴巴投入了500万美元风险资金，阿里巴巴活了下来。

很多抱怨的人总是期望天上突然掉下来一个机会，一步登天，或者一下子扭转失败的局面。这是一种非常“致命”的心理，这世界上没有任何事会让人跨越式进步。

我们要做的是向“山”一步一步走过去，尽管可能路途遥远，但每走一步都会更近一点；如果不去走，那就永远也不能抵达。每抱怨一句话就让自己少走一步，“山”就越来越远。其实，“改变”这两个字一直摆在每个人面前，但是真正踏上去为此改变的人却少之又少。

荀子说：“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”做任何事都不可能一下子就做好，要靠每日的不断积累，才聚沙成塔。假如每个人都是“1”，每天进步“0.1”，那么一年之后就变成了“36.5”，这是非常惊人的变化，假以时日，每个人都会与过去的自己有天壤之别。

杰森·基德是美国职业篮球协会著名的球星。在一次的记者会上，他谈到自己成功的历程，说：“我小时候，父亲常常带我去打保龄球。我打得不好，总是找借口解释，而不是去找原因。父亲就对我说，‘别再找借口了，这些不是理由，你保龄球打得不好是因为你不练习’。他说得对，现在我一发现自己的缺点便努力改正，绝不找借口搪塞。”

在球队每次练习结束后，人们总是看到有个球员在球场内继续加练投篮，摸索着更好的传球、带球、投篮，那就是杰森·基德。

人生是场马拉松，如果你站在起点向前望，可能被遥远的跑道吓到，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不敢迈开脚步。马拉松运动员的训练方式就是每天进步一点，坚持每次比上次快零点几秒，长年累月训练下来，可能就打破了世界纪录。

说做就做，从现在开始。为自己制订详细的目标、计划，把自己长远的目标细化成一个接一个的小目标，让自己每天起床都带着一个目标，短期内就以一个小目标为努力方向，在劳累的一天结束前，用 5 分钟的时间想一想：今天的工作效率比昨天有没有提高，今天是不是比昨天多了一些创新。要记住成功者不是比我们聪明，而是比我们每天多一点进步。

6. 不要抱怨，要充满感恩

马云说过这样的话：“永远不要怪别人。我还在教书的居委会，每天下午 5 点下班，5 点差 5 分的时候有些人就在门口等下班，这些人肯定一辈子都是打工者。我说不是天花板太硬，也不是地太软，是你的腿太懒，怪自己平时不学习。”

马云这段话一针见血，那些还未下班却提前等着的人是很少有大作为的，这说明他们对自己的工作并不满意，抱着一种得过且过、敷衍了事的态度，总是在抱怨公司、抱怨运气等，这是马云非常反对的。

马云的创业之路充满艰辛，他自己承认过被拒绝的岗位有肯德基、酒店服务员、警察，在他做了网站之后也并不是在家里等着数钱，他面临的是随时倒闭，欠一屁股债的风险，名片递出去是互联网公司董事长，实际上他比任何人都累、都忙。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云妻子自述道："马云不是个帅男人，我看中的是他能做很多帅男人做不了的事情：组建杭州第一个英语角、为外国游客担任导游赚外汇、四处接课做兼职、同时还能成为杭州十大杰出青年教师……他忽然就辞职了，说要做自己的事业，然后就在杭州开了一家叫海博的翻译社。翻译社一个月的利润200元钱，但房租就得700元。为了维持下去，马云背着麻袋去义乌、广州进货，贩卖鲜花、礼品、服装，做了3年的小商小贩，养了翻译社3年，这才撑了下来。"

在讲到阿里巴巴的创业时，马云妻子这样说道："草创时期的工作是不分日夜的，马云有了什么点子，一通电话，10分钟后就在家开会。他满嘴的B2B、C2C、搜索、社区之类的专业术语我是听不懂的，但他们开会我会很忙。他们白天开会，我在厨房做饭；他们半夜开会，我在厨房做夜宵……"

很多人都期望找到一份舒心高薪的工作，但是找不到怎么办？很多人都计划了美好的生活，却很少想过现实与理想一落千丈时该怎么过。马云辞职一心创业，他办了网站后发现，自己本来堂堂正正的大学教师被误解为骗子，每日忙里忙外推销自己的网站，如果马云一通拍桌子大喊着"太差劲了，我不干了"，那就没有后来的马云了。没有一种接受的精神，是无法挨过那么多艰难时期的。

现实与理想是有差距的，不能因为一时的不顺心就对生活失去信心。当出现这种落差时，不要抱怨，学会接受，像比尔·盖茨说的那样："人生是不公平的，习惯去接受它吧。请记住，永远都不要抱怨！"

马云曾说过："永远不要跟别人比幸福。"很多人的抱怨是因为目力所及之处有其他人过着他想要的生活，在自己处处不如人时开始不满意生活。每个人都是不一样的，你是这样，别人是那样，但以后什么样是由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我们自己决定的。

索尼公司创始人盛田昭夫曾经说过这么一个故事：

东京帝国大学在日本地位极重，索尼每年都要招聘很多东京帝国大学的学生，这一年有一个叫大贺典雄的东京帝国大学毕业生，这个年轻人很有才华，有干劲，进入索尼公司之后做出了很不错的成绩。

同时，大贺典雄多次给盛田昭夫提建议、做规划，有时竟然与盛田昭夫争吵，但是盛田昭夫非常喜欢这个能够独立思考的年轻人。不过让人大跌眼镜的是，有一次盛田昭夫突然把大贺典雄下放到了生产一线，给一位普通工人当了学徒。

众人纷纷猜测大贺典雄得罪了盛田昭夫，觉得这个年轻人在索尼是没有发展的可能了。大贺典雄却淡然一笑，踏踏实实地当他的学徒。

一年之后，所有人的嘴巴都合不上了：盛田昭夫直接把学徒大贺典雄提拔为产品总经理。后来盛田昭夫说道：“要担任产品总经理，必须要对产品有绝对清楚的了解，这就是我要把大贺典雄下放到基层的原因。不过，真正让我坚定提拔念头的，是整整一年，他在又累又脏又卑微的工作环境下，居然没有任何的牢骚和抱怨，而且兢兢业业，甘之若饴，令人十分欣慰。”

华为总裁任正非说：“狮子如果能追上羚羊，它就生存，如果它跑不过羚羊，只能饿死。羚羊如果抱怨不公平，那青草该向谁抱怨？羚羊还能跑，青草连逃跑的机会都没有！羚羊要想活下去，只有平时加强训练，提高奔跑的速度，让自己跑得更快，即使跑不过狮子，也要比其他羚羊跑得快，只有这样才能得以生存。”

这是华为的生存策略，很简单，当境遇不堪、现实与理想的差距太大时，接受它，努力改变它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7. 用自己的左手去温暖右手

马云在一次演讲中对大家说道："如果你在创业第一天就说，我是来享受痛苦的，那么你就会变得很开心。1992 年做销售的时候，我说创业中乐观主义很重要，销售 10 次，10 次为零，出去以后，果然是零，说得真对，要奖励一下自己。"

马云说："在没人牵手的时候，用自己的左手去温暖右手。"面对挫折困难，放弃是很容易的，但从挫折中站起来要花大力气。在低迷的时候，在遇到困境的时候，给自己一点力量，一点安慰。遇到问题时，学会鼓励自己，不断为自己加油打气。

2000 年 4 月，纳斯达克指数开始暴跌，并进入了长达两年的低迷不振状态，很多互联网公司陷入了困境，甚至关门倒闭。在那个时候，全社会对互联网都产生了一种不信任，认为互联网是"骗子"。

马云将阿里巴巴当年的发展主题定位为"活着"。

2000 年 10 月 1 日，马云在西湖宾馆召开了会议，会议上马云激励他的同事们说："我们即使跪着活，只要活着一天，我们就赢了。"面对互联网泡沫的侵袭，阿里巴巴所有员工上下协同，最终在那个冬天过后活了过来。

人生之路一定会有坎坷风雨，也会有极度低潮的时期，并不是总会有人伸出手来安慰，经常要一个人承受艰难世事，但就像马云说的那样，在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



困难时期要自己学会安慰自己，在没人牵手的时候用自己的左手去温暖右手，这样才能让自己重燃希望，继续向前。

自我安慰是一种主动调节心态的方式，让自己从坏情绪中脱离出来。这是一种“利导思维”，遇上什么不好的事，多往好的方面去考虑，凡事多从正面去理解，所保持的心态也就一直是正面、积极的。

普希金有一首著名的诗：“假如生活欺骗了你，不要悲伤，不要心急。忧郁的日子里需要镇静，相信吧，快乐的日子将会来临。”这是一首非常适合在困境中去读的诗，通过这样的方法给自己合适的激励，远比任由自己在困境中越陷越深却不行动要好得多。一个做成事的人一定是一个心理调节能力非常强大的人。因为在别人暗自神伤，觉得自己孤苦伶仃、事业艰难时，他能够自我调节，能让自己对未来保持信心，坚定地走下去。

有人曾说：“人生自有其沉浮，每个人都应该学会忍受生活中属于自己的一份悲伤，只有这样，你才能体会到什么叫作成功。”我们看那些商界名人，他们每个人创业之初都遇到过无人支持、运转艰难的时期，但是他们不仅可以自己调节心态，还善于调动企业里的人鼓起信心，相互扶持，一起挨过寒冷的冬天。

1904 年，10 岁的松下幸之助到大阪一家火盆店做学徒，随后转到自行车店做学徒。

做学徒的时候松下几乎没有什么薪水，每天从早忙到晚，还时不时挨骂。但是因为松下特别喜欢铁匠之类的工作，所以即使在老板和师傅骂他的时候，他总会在心里告诉自己：“没关系的，今天已经很好了，不是吗？”所以他做起工作来不但不觉得讨厌，反而每天过得很愉快也很充实。

每天来到自行车店的时候，他就开始打扫卫生、擦桌椅、整理陈列的商品，这些事每天至少要做一次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1917 年，松下带着一百万日元、四个助理开始创业。在松下电器最困难的时候，他依靠变卖东西来维持生意。

有一次，一家电气商急需 1000 个插座板，只有松下及助理愿意紧急赶工。在那个时候，松下面对着高强度的工作，只能一遍遍地在心里为自己加油鼓劲儿。他们每天工作 18 小时，一星期 7 天，总算如期完工，赚得 160 万日元。吃了多年苦的松下终于赚到了一笔不少的钱。

我们要尽量让自己积极乐观起来，不断开导自己，不断激励自己，告诉自己没有困难就没有进步，这些难题是我们前进、成长的基石。只要我们抱着乐观的心态去克服困难，就能够走得更远。我们要在心里告诉自己，机会来了。遇到问题就去解决问题，实在不知道怎么做就多换几个角度，没有解决不了的问题。

另外，不要将工作中的烦恼带到生活中，要给自己足够的空间去休息、放松，这样才能重新振作继续前行。在任何时候，能自己安慰自己，能自己处理事情，永远都是非常有用的。

8. 相信明天是美好的

马云出席阿里巴巴十周年峰会演讲时说道：“今天很残酷，明天很残酷，后天很美好。在这个过程中，很多人都倒在明天晚上，我希望我们阿里巴巴能够度过明天晚上，看到后天的太阳。”马云所说倒在“明天晚上”的企业，其实不是倒在困难中，而是倒在了对未来失去信心上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马云在提到阿里巴巴创立之初的情形时说，阿里巴巴刚创立的前 3 年，一分钱都没赚，员工也很沮丧，他们甚至觉得阿里巴巴已经不像个公司的样子。一路走来，马云经历了太多太多：被并购、互联网泡沫、“非典”、金融危机等。然而马云一直坚信，只要他和员工一起努力，明天肯定是美好的。

2014 年 7 月 8 日，马云出席了清华大学经管学院的毕业典礼。

在毕业典礼上，他对毕业生们说：“高考我并不算很成功，考了几年。我数学第一年考 1 分那是真的，第二年考 19 分，第三年考了 89 分，但我从来没放弃过。我给大家一个提醒，一个建议。提醒是今天你们获得了中国最荣誉的毕业证书，但那只是一张纸，只证明这 4 年、6 年或者 8 年，父母为你付了很多学费，所以这张毕业证书可以说是一张学费的通知单。如果你们毕业于清华大学，请大家用欣赏的眼光看看杭师大的同学，如果你毕业于杭师大，请用欣赏的眼光看看自己，因为这社会上永远充满变化，永远充满着各种奇迹。”

在会上，马云表示，他永远坚持理想主义。他鼓励学生们说：“我永远相信‘相信’，我相信未来，相信别人超过相信自己。”

就像马云说的：“我之所以走到今天，唯一的理由是我比其他人更加乐观，更加会找乐子，更懂得在没人牵手的时候用自己的左手温暖右手，更加相信明天是美好的。”有些时候，生活会让人觉得山穷水尽，根本无法坚持下去，在这种时刻一定要告诉自己：再坚持一下，要对明天有信心，相信自己一觉醒来就又充满能量了。

马云说得很对，很多人并不是因为困难而倒下的，而是不相信自己能坚持下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一个著名的定理叫作墨菲定律，大概是说："有可能发生的坏事一定会发生。"就像当一面抹了果酱的面包片掉在地上，你一定会想："一定会弄脏果酱的。"结果往往真的是抹了果酱的那一面先着地。有些人一遇到困难，就在心里犯嘀咕：不行了、太艰难了、糟糕透了、会越来越差、不会变好的……越这样想就越糟糕，最后连面对的勇气都失掉了，轻易就放弃了。

这样完全是在自己给自己制造负面情绪，如果不相信明天的美好，今天又怎么可能加倍努力呢？马云从来不知道自己将成为中国首富，他也没想到阿里巴巴能做到这么大，但是从创业之初他就有这样的期冀：自己的未来可能会很不错！就是这种心理暗示让马云一直坚持着。

1985 年，乔布斯被自己一手创立的苹果公司"赶"了出来，由于乔布斯主导了几款非常不成功的产品，加上公司内部的人员争斗，乔布斯的权力被架空了，他选择了辞职。

乔布斯后来在斯坦福大学演讲，提到这一阶段："在最初的几个月里，我真是不知道该做些什么。我把从前的创业激情给丢了，我觉得自己让与我一同创业的人都很沮丧。我和 David Pack（惠普创始人）、Bob Boyce（英特尔创始人）见面，并试图向他们道歉。我把事情弄得糟糕透顶。但是我渐渐发现了曙光，我仍然喜爱我从事的这些东西。苹果公司发生的这些事情丝毫没有改变这些，一点也没有。我被驱逐了，但是我仍然钟爱它。所以我决定从头再来。"

乔布斯花了 1000 万美元在乔治·卢卡斯手中收购了 Lucas film 旗下的电脑动画效果工作室，并就此成立了皮克斯动画工作室，乔布斯又创办了 Next 电脑公司，开发了极棒的操作系统。

皮克斯 1995 年推出全球首部全 3D 立体动画电影《玩具总动员》，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



惊爆全世界。1997 年，濒临绝境的苹果公司收购 Next，乔布斯重回苹果，再次将苹果公司带到了科技行业的顶端。

来看一下著名的“皮格马利翁效应”：传说中古希腊塞浦路斯的国王皮格马利翁心仪某种美女特质，于是自己雕刻了一个理想中的美女塑像，并且爱上了这座雕像，每天把雕像当成真人对待。他的诚心终于感动了爱神阿芙罗狄忒，于是，爱神让皮格马利翁的梦想成真，雕像变成了真正的美女，从此他们在一起过着幸福快乐的日子。

当你对一件事富有很大热情，并且相信它，愿意为之付出努力时，就会迎来黎明的曙光。有首歌唱得好：“我相信我就是我，我相信明天，我相信青春没有地平线。”未来的好坏是取决于自己的，晴空万里还是乌云密布，就看你的态度。

9. 改变自己才能改变未来

1988 年，马云大学毕业后去了杭州电子工学院做英语老师，几年后办了海博翻译社，这个时候的马云还不知道自己将来真正要做什么，养家糊口是最要紧的事。1995 年，马云在美国见识到了互联网，一边是大学教师的“铁饭碗”，一边是完全新兴的产业，马云毅然辞掉了教师的工作，借钱办了中国最早的互联网公司之一“中国黄页”。

细数马云的创业历程，可以看到他在不停地改变，中国黄页倒掉后，他办了阿里巴巴，2003 年成立了淘宝，后又成立了天猫，现在又在打造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一体化的购物体系。马云一直在变化，他不会等到形势变了才变，很多时候是马云的变引领形势。

在杭州师范大学2011级新生开学典礼上，马云作为1988届外语学院的校友做了讲话。

马云对学弟学妹说："这世界上会有很多令人不满的事情，不爽的事情。你改变不了多少，改变自己，才能改变未来。"

紧接着马云举了个例子，他说："前段时间日本地震，云南刚好也地震。我们公司决定捐给日本多少钱，云南多少钱。结果很多同事说我们为什么捐给日本，我们为什么不捐赠自己的国家。"

马云说："我写了个回信，我认为，你捐是对的，不捐也是对的，但是你自己不捐不让别人捐，那是错的。今天任何一个灾区不会因为你的捐款发生改变，但是你捐了钱是因为你发生了改变，这世界才会发生改变。不管外面多么麻烦，你改变了，世界才会改变。"

很多人都把希望寄托在客观条件的改变上，想着能出现一个人将所有的责任扛下来，将所有麻烦解决掉，或者事情突然出现转机，一下子迎来了越来越顺利的局面……这些几乎都是不可能的，但确实有很多人这样期待着，对未来有非常多的规划，对人生有很多设想，比如想去西藏、云南旅游，但往往都有后缀："现在没钱，等有钱了就去。"

有这样想法的人基本上一辈子都到不了西藏，这样期待改变却不自己改变是不可能行动起来的。那么要如何改变未来的道路呢？很简单，先改变自己。要知道，躺在被窝里是不可能改变未来的，每天对自己的生活现状不满，对未来充满期待，然而每天早晨起来都跟之前一样，用同样的态度生活，丝毫不见任何改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马云曾说很多人是“晚上想想千条路，早上起来走原路”，这是最浪费时间的一种生活方式了，也是在不断地幻想中让自己的意志消磨殆尽。谁也不能知晓未来是什么样子，未来任你想象，但是当你对未来有了想象之后，还要有相应的行动才行，比如一个人想拥有一座大房子，却不加倍努力工作，每天都是得过且过地混日子，升职加薪永远轮不到他，又哪里会有大房子呢?

改变自己永远不要拖到明天，说什么“我明天就改变”的话，要改变就立即改变。首先想想自己有哪些地方做得还不够好，想想自己的心态是不是变得消极了，想想自己做事的方向是不是产生了偏差，学会用乐观代替消极抱怨；改变自己的不良习惯，改变自己的做事策略，前路不通就换一条路，不要驻足原地，抱怨为什么不通。

美国国务卿康多莉扎·赖斯是黑人的骄傲，她小的时候就梦想长大了要当一名杰出的政治家。但是，当时的美国种族歧视非常严重，赖斯的理想简直就是无稽之谈。

有一天，赖斯的父亲告诉她：“作为一个黑人，要想改变自己的生存状况，最佳办法就是取得非凡的成就。如果你使出双倍的劲头，就能赶上白人的一半；如果你能付出四倍的艰辛，就可以跟白人并驾齐驱；如果你愿意付出八倍的努力，就一定能超越白人。”

父亲的话让赖斯如梦初醒，她开始数十年如一日地刻苦学习、勤奋工作，她付出了常人难以想象的汗水和努力，也终于收获了常人无法企及的成就。她掌握好几门语言，26 岁成为斯坦福最年轻的教授，她还获得了美国青少年钢琴大赛第一名……在赖斯心中一直有一个标准，白人能够做到的自己要做到，白人做不到的自己也要做到。只有改变了自己，才能够改变未来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后来，赖斯终于实现了自己的理想，成为当代国际政坛上一颗耀眼的明星。

时时刻刻对自己保持清醒的认识，并努力改变是不容易的，但如果不从自身做起，不从现在就改变自己，那是无法左右未来的，只能看着生活滑向糟糕的深渊而无能为力。总结起来就一句话：你改变了，这个世界才会改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 第十章

价值观：一定要谈谈



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 上市后仍坚持“客户第一、员工第二、股东第三”的原则

美国时间 2014 年 5 月 6 日，阿里巴巴正式向美国证券监管委员会递交了上市注册登记书。在上市之前，马云通过内部邮件向全体员工宣布此事时说：“上市后我们仍将坚持‘客户第一、员工第二、股东第三’的原则。我们相信不管是在过去还是将来，做任何艰难的决定，坚持原则才是对各方利益最大的尊重和保护。上市某种意义上是让我们更有力量去帮助客户、支持员工、守护股东利益。”

在阿里巴巴公司的大厅里，挂着一副别致的关系表，它的最上面是客户，然后是直接面对客户的员工，再往后才是股东，CEO、CFO 等领导者。马云认为，客户第一，客户是衣食父母，他说：“只有客户第一了，我们才有钱赚，因为客户是给钱的呀！”

2009 年第一季度，阿里巴巴营收为 8.066 亿元，与 2008 年的 6.801 亿元相比，增长了 18.6%；但是净利润为 2.534 亿元，比去年同期的 3.007 亿元下滑了 15.7%。

面对企业利润的下降，马云强调，阿里巴巴一直以来把客户放在最重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



要的位置，中小企业是全球经济的重要组成部分，在当下经济环境的冬天中，阿里巴巴最重要的任务是要帮助中小企业生存下去和更好发展，在过去一年多的时间里，阿里巴巴把利润的一部分投资在客户身上。马云表示，即使赔钱加大投资客户的项目包括对客户服务的大量投入，推出“出口通”产品以及加大对欧美以及全球市场的推广投入等。

同时，马云为了在经济危机中让员工稳定军心，更好地为客户服务，还加大了对员工的投入，包括增加薪资、红利和提高销售佣金，以及对员工培训的投入，赚钱永远放在最后，先让客户满意，再让员工满意。

马云在一次研讨会上发表演讲：“要做一个优秀的企业，我们要回到基本点，回到客户，回到员工，回到我们整个股东，在整个公司的治理过程中，我坚信客户第一、员工第二、股东第三。我不是今天这么说，十年以来，假如说有一个理由让阿里巴巴活下来，就是我们坚持客户第一、员工第二、股东第三。其实我们很多上市企业基本上在上市之前都是坚持的，因为客户给我们钱，因为员工创造了价值，因为股东信任我们。但是上了市以后，往往企业会倒过来说股东第一。假如股东第一，你就会压力变大，因为股东不了解你的企业，90% 的股东不知道你在干什么，他们是从财务报表看你，你必须要知道自己干什么。创业者上了市以后，自己仍然是普普通通的创业者，坚信服务好你的客户，坚信让你的员工成长，坚信对你的股东表示尊重，我认为股东第三不是看不起股东，而是在分配资源的过程中，把股东放在第三位，是对股东资源的决策。但是，对股东必须透明，只要你透明，讲实话，讲清楚，我相信会得到股东的支持，因为你做好了客户，做好了员工，股东利益一定能得到保障。”

腾讯 QQ 每个版本的发布都是以“用户至上”为原则的，从数据来看，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

初高中生、大学生、白领、蓝领最常用的聊天软件就是QQ，如何让QQ对这样的用户定位更有针对性是非常重要的。

拿“一键退朝”这个新功能来说，腾讯开发团队最初定下了三个方案：方案一，通过摇一摇把小红点抖落；方案二，通过对着手机吹一下，把小红点吹掉；方案三，把小红点拖拽下来，不喜欢哪个拽哪个。

腾讯团队对于第一个方案的考量是：摇动手机发方案很方便，但是没有特色，跟很多其他软件的摇一摇概念类似，别人看到也不会觉得是原创。

对于第二个方案的考量是：吹掉也可行，但是对于音量检测来说，如果用户在用QQ手机版的时候，周围忽然出现很大的声响，小气泡可能就消失了，这种体验应该是“不能忍”的。

对于第三个方案的考量是：整体来说还不错，而且很有选择性，可以让用户选择“消灭”不喜欢的信息提醒。

选择了第三个方案，这才只是第一步，拖拽的动画进行了很多遍的调试，才找到一个令用户最舒服的拖拽感受。

马云为什么会倡导“客户第一、员工第二、股东第三”的经营理念?原因就在于只有客户给钱，员工才能收得到钱，只有员工把钱收回来，股东才能赚得到钱。好的企业一定是以客户为中心，以市场为导向的。创业者背后的老板是客户，只有把客户服务好，创业才可能取得成功。

所以一家企业能不能做好，关键在于老板是否重视他的客户，员工是否能服务好客户。为了让企业正常发展，一定要尽量本着“客户第一”的宗旨来为客户服务，客户、员工、股东的顺序一定不能颠倒。客户就相当于企业赖以生存的基石，因为企业的产品只有获得客户或者消费者认可才能销售出去，而员工是一个企业的基本构成部分，素质高、有认同感的员工做起事情来往往能事半功倍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 最值钱的是价值观

2002 年，在宁波会员见面大会上，马云说："阿里巴巴最值钱的东西就是价值观，公司要有一个统一的价值观。我们的员工来自 11 个国家和地区，有着不同的文化背景，是价值观让我们可以团结在一起，奋斗到明天。"

所谓价值观，指的是人们对事物意义的评价标准。企业倡导什么，反对什么，在价值观体系中都会得以充分体现。价值观的重要性也是马云经历了惨痛失败后总结出来的经验。

2000 年阿里巴巴在美国硅谷、英国伦敦、中国香港发展很快，马云自己管理起来力不从心。硅谷的同事觉得技术是最重要的，当时硅谷是发展互联网的顶峰，所以硅谷说的一定是对的。阿里巴巴美国公司总裁坐镇中国香港，他们认为应该向资本市场发展，当时阿里巴巴的管理层在中国也不知道谁对谁错。当大家乱的时候马云就突然想，当公司大了如何管理？人才多的时候怎么管理？

第一届"西湖论剑"会议之后，提出了阿里巴巴正处于高度危急状态的问题，马云问当时美国公司的副总裁："我们一年不到就成为跨国公司了，员工来自各个国家，我们该怎么管理？"他说马云你放心，有一天我们会好起来的。马云却说我心里不踏实，不能说有一天我们会好起来现在就不动了。马云便和公司的首席运营官关明生先生探讨这个问题，他曾在 GE 公司工作了 16 年，他说 GE 成功一个很重要的原因就是它的"价值观"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和“使命感”。

有人评价，马云最成功的地方，在于他是在企业使命、价值观层面上发挥领导力，而不是像其他的企业家一样为了赚取利益而不断想办法赚钱。在马云的感召下，阿里巴巴创业团队同马云一起，致力于打造中国最有责任感的企业。并且，B2B 模式让数千万中小企业打破了来自时间、空间的限制，在一个简单实用的平台上找到产业链的上下家，改变了自己的命运，提升了整个中国中小企业阶层在国际上的声誉，同时也推动阿里巴巴顺理成章地成为最大的电子商务企业。

不管是个人还是企业，优秀的价值观往往决定了他所处的位置，以及未来取得的成就。金钱和名誉的获得并不是真正的成功，就算你获得了这样东西，如果不知珍惜，同样会失去这些。我们的生活中破产倒闭的公司和身败名裂的人比比皆是，只有能担负起责任和使命的价值观才是最宝贵的财富。精神的自由和富足是任谁也抢不走的，而一个有使命感和责任感的企业，必然会获得众人的青睐。

在阿里巴巴内部发生过这样一件事：阿里巴巴有一个业务员，为了做一个山东一线城市的房地产商的生意，向客户许诺阿里巴巴能把他的房子卖到全世界，以此为诱饵，他顺利做成了这位客户的生意。然而，尽管这给阿里巴巴带来了 6 位数的收入，但阿里巴巴仍然把钱退给了客户，并对相应员工进行了处理。

事后，阿里巴巴 B2B 前总裁卫哲解释说：“为什么说把客户利益放在第一位？如果按照股东的利益这个钱该收。但是，按照客户利益第一的原则，阿里巴巴这样做就是在欺骗客户！阿里巴巴根本就无法把房子卖到全世界。这显然是业务员夸大了阿里巴巴的能力。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如今，阿里巴巴的员工已经达到2500名，马云说："我们不能保证每个员工都能够把客户的利益放在第一位，但是我们训练的时候就必须要这样做。"

事实上，这并不是阿里巴巴第一次处罚有关不诚信的事件，在阿里巴巴网站成立早期的2002年，有会员要求签单后给回扣，高管经过整整一天的会议决定"不可以"。并在年底开除了两名业绩排名最前的销售人员，尽管两人完成了高达六成的业务量。马云说："这是我们一直贯彻的价值观。"

价值观是一个企业在打开门做生意时，面对员工、面对社会最基本的原则和理念，是企业发展必不可少的力量源泉，阿里巴巴在价值观的取舍和选择上，不管是从最初的"独孤九剑"还是之后的"六脉神剑"，都从未忽略过对企业价值观的重视。在企业的发展过程中树立什么样的价值观，就说明对企业的认知是什么样的，正是这种价值观的认定决定了企业在社会中所体现出的价值，价值的高低关乎消费者的认同程度，也关乎企业的发展程度。

3. 诚信——触犯价值观的底线一定不容忍

马云说："对于任何欺诈、不诚信行为实行零容忍，没有任何商量和妥协余地。对于触犯商业诚信原则和公司价值观底线的行为，任何的容忍姑息都是对更多诚信客户、更多诚信阿里人的犯罪！"这些话语非常值得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整个社会，特别是企业家、准备创业者反思。

马云在给阿里巴巴员工的公开信中说道：“阿里巴巴从成立第一天起就从没以追逐利润为第一目标，我们决不想把公司变成一家仅仅是赚钱的机器……也决不能做损害客户利益的事，更不用提公然的欺骗。”

中国人做生意自古以来就讲究诚信，但是有些企业和他的决策者在面对越来越大的金钱诱惑时，似乎丢掉了诚信这一做生意的根本。我们身边那些久负盛名的百年老店皆是因为信誉和诚信才生存下来的，没有哪一家是因为投机取巧而长盛不衰，那些破产倒闭的企业无不是因为先丢掉了诚信，才丢掉了处世的根本。

2011年的卫哲事件很是轰动。阿里巴巴爆出特大丑闻，近百名阿里巴巴销售人员故意或疏忽纵容骗子公司的存在。马云异常愤怒，立即开会并展开调查。调查后发现，2009年、2010年两年间，共有超过2000家的“中国供应商”客户涉嫌欺诈。随后公司CEO卫哲、COO李旭晖引咎辞职。马云称，公司高管必须为此负责。

马云在随后写给员工和客户的邮件中称：“对这种触犯商业诚信原则和公司价值观底线的行为，任何的容忍姑息都是对更多诚信客户、更多诚信阿里人的犯罪！”马云说：“诚信，是阿里巴巴最珍视的价值观基础，这包括我们员工的诚信以及我们为小企业客户提供的诚信、安全的网上交易平台。我们希望释放一个强烈信息，就是任何有损我们文化和价值观的行为均不能被接受。”

如新集团大中华区总裁范家辉获选中国十大诚信企业家之后，他表示：“一名成功企业家必定有众多优秀的品质，但诚信可谓企业家的立身之本。无论在做生意还是做人，诚信都是绝对不能摒弃的。一家企业如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因为诚信问题被社会舆论所诟病，那么这个企业终究会因欺骗他人而受到惩罚。”

企业在生意上要做到诚信，产品的好坏应该由消费者去评价，而企业的产品质量一定要问心无愧，不能为了促销而夸大其词。即使是因为失误出现了问题也不应该抱有“自己内部解决”的侥幸心理，一定要及时向公众解释原因、道歉，并做出改变的行动，消费者有权知道这其中到底发生了什么。如果主动、及时和充分地“自揭家丑”，并且尽快公布补救措施，获得了社会舆论和消费者的原谅，这不仅会为企业挽救损失，还会给消费者留下一个“勇于承认错误，诚信做企业”的良好印象。

李嘉诚是做塑料花起家的。当时他的生意初具规模，甚至塑料花的订单都到了美国。有一次，李嘉诚如常将大量的塑料花装船的时候，接到美国中间商的电话，说美国的下家生意倒闭，要他马上把货撤回，有什么损失中间商同意承担。这件事发生在其他人身上可能会立即把损失说得特别大，好让中间商赔自己一大笔钱。但李嘉诚却说：“感谢您的及时通知，这些塑料花我可以另寻买家，不需要你们一分钱的赔偿。”结果是那一船的塑料花都没有卖出去，李嘉诚自己承担了损失。

很多年之后，市场很不景气，李嘉诚的生意到了一个瓶颈，正在他进退两难的时候，美国来了一位生意人找他，打算给李嘉诚投很多的资金。李嘉诚很诧异，因为他和那位生意人完全不认识。后来生意人解释说，是那位中间商的力荐，说做生意一定要找诚实的李嘉诚。

马云曾经表示：“创办一个企业就像养一个孩子，不能指望他一生下来就去挣钱，养家糊口。只有不断地给予其营养和知识，孩子才能够茁壮成长，赚钱是早晚的事情。如果做家长的把赚钱看得太重，让孩子过早地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出来做童工，那不仅赚不到钱，就连孩子本身也有夭折的可能。”马云把管理一个企业叫作“经营”，他认为一个企业家若是一开始就嚷着要赚钱，而不去灌输文化和价值观，无异于杀鸡取卵，企业不会存在多长时间。

一个不诚信的企业就像是一个目光短浅的人，不诚信可以短暂获取大量利益，但这无异于饮鸩止渴，一点点地将自己的消费者信赖度用光，最后导致大量的消费者流失，很难在经济上获得长久的利益，甚至还会受到消费者的谴责。

4. 将价值观纳入考核体系

马云曾说过这样一段话：“进我们公司有一个月的专门培训，从第一天起，我们说的就是共同的价值观、团结精神。我们要告诉新来的员工，所有的人都是平凡的人，平凡的人在一起，做件不平凡的事。如果你认为你是‘精英’，请你离开我们。”

在阿里巴巴的选拔及考核中，非常特殊的一点即为价值观考核，价值观考核甚至占到总体绩效考核（KPI）的百分之五十。具体考核的内容包括六大核心价值观即所谓的“六脉神剑”。与考核相对应的是处罚措施，如果员工价值观考核不及格，会直接牵涉到收入，如果出现完全违背价值观的行为，会遭遇严厉处罚，甚至被开除。

在中国互联网界，如果要问哪一家公司最喜欢谈论价值观、使命、前景，那无疑当数阿里巴巴；如果要问哪一家公司真正将价值观、文化贯彻到日常工作，成为全体员工执行不渝的行为信条，无疑也是阿里巴巴。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



过去的15年中，阿里巴巴之所以能克服重重障碍、飞速成长，与其建立了稳固的核心理念、文化具有非常直接的关系。

2009年年初，中国人力资源网特别对阿里巴巴的企业文化和人力资源体系进行考察和研究，并且对阿里巴巴的文化特征作出了如下诠释。

第一，充满激情。马云本人极富激情，从创业第一天起就以宏伟目标和远景激发大家。并且通过一系列活动和制度，将这种激情传递给每位员工。其政委制度能随时了解员工的工作状态、及时传达公司的各项活动及政策。其人力资源管理团队非常认同马云，充满激情，而且非常活跃。其内部杂志《阿里人》也透着激情与生活化。

第二，武侠情结。阿里巴巴钟情于武侠小说，其价值观被称为“六脉神剑”，对高管的行为评价从“独孤九剑”逐渐过渡到“九阳真经”，曾连续主持过五届互联网业的“西湖论剑”。

第三，俗文化。阿里巴巴的文化有浓厚的生活气息，很“俗气”。如在“九阳真经”中对“激情”的阐释是：“追求理想，使命驱动，很傻很天真”“在诱惑下坚持使命，在压力下又猛又持久”。为了适应淘宝网个人交易的特点，还在内部塑造了“店小二”文化。员工模仿古代店小二，自己当掌柜并经营自己的一些“主业”。

自创业以来，阿里巴巴公司最初的18个创业者，现在都已经被委以重任，并且个个都成了“精英中的精英”。正如马云说的：“在阿里巴巴工作三年，就等于上了三年研究生。”之所以他们的工作能力能超越一些专业人才，因为他们已经上过不止一次研究生了。

一个企业要想提高竞争力，推动企业内部发展，就必须重视企业的制度建设。因为企业文化不仅体现了整个企业的精神核心要素，更会让每位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工耳濡目染，从而形成良好的工作氛围。当然，我们这里所讲的企业文化并非特指那种着重于视觉和听觉的统一标识，而是引导员工思想理念的一种文化，这种文化能够让企业的全体员工都能由衷地为实现企业共同的愿景、共同的价值观去努力奋斗，从而提升企业的整体士气。

在中国公司中，海尔集团是实施文化管理模式最为成功的典范。海尔运用公司文化激活“休克鱼”的做法，树立了中国公司文化管理的一面旗帜。海尔不断兼并其他公司，但是每次都能够让那些濒临死亡的公司起死回生，秘诀就在于海尔将一切都统一到自己的文化框架内。

海尔刚兼并红星电器厂的时候，红星电器厂已经亏损严重，但是当海尔的管理人员进入后，当月就扭亏为盈。海尔没有向红星电器厂投入一分钱，仍旧是原来的设备、原来的人，而且海尔第一次进入这家公司的部门不是财务部，而是公司的文化中心。通过公司文化中心对海尔经营理念与模式进行讲解，整个公司就活了起来。海尔认为要想让资产“活起来”，就要先让人“活起来”。

马云曾经说过：“员工必须坚持理想、使命感、价值观，并一代代地传承下去。像 DNA 一样，这个公司的人可以老去，但是这个企业的文化必须继承下来，才能不断创新。”以马云为首的高管团队，从阿里巴巴创立的第一天起，就非常注重激发和保持员工的工作激情，马云更是亲自投入大量精力在企业文化建设与人力资源管理方面。阿里巴巴的内部员工说，马云不懂财务与技术，也很少花精力于财务和技术方面，他更倾向于与人力资源部的沟通与交流。

马克斯·韦伯是公认的现代社会学和公共行政学的创始人之一，被后世称为“组织理论之父”，他认为：价值观是力量的来源，因为它能赋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



予人有力量采取行动。而对于企业中的任何一个管理者来说，最初树立的价值观将会对管理者未来的管理行为及方式产生深远的影响。因此，每一个管理者都应该有自己的价值观，这种价值观不仅是梦想的传递，更会让自己在梦想的路上坚持不懈，达成目标。而企业将价值观纳入考核体系的作用就是将企业和员工在思想层面上绑在一起，这样的企业自然具有巨大的凝聚力，在竞争中同样也具有他人不可比拟的力量。

5. 背叛共同的目标和价值观不能容忍

2007 年 7 月，马云在湖畔学院面对学员讲话时说：“很多人刚进入阿里巴巴，觉得我们的价值观、使命感比较虚。但只要马云在一天，这就是一个天条。我什么东西都可以容忍，但是背叛共同的目标和价值观不能容忍。”

大部分企业家都明白这样一个道理：“上下同欲者胜。”这里所指的“同欲”，是指价值导向、价值追求的一致性。但是由于企业成员构成非常复杂，价值观体系呈现多元化，使得价值观管理成为企业文化管理的第一抓手和核心。对一个企业来说，最必须坚守、履行的，莫过于企业的经营宗旨和目标，企业的经营哲学和管理理念以及核心价值观等。而价值观冲突又是客观存在的，表现为新旧价值观冲突、现有价值观冲突和情法冲突等。员工如果无法认同企业的价值观，就无法为企业做出最大的努力，也无法为企业带来财富，甚至会因为价值观的冲突而导致企业的发展方向产生混乱。无法兼容不必勉强，尽早说再见对彼此才是最好的选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下面是马云在自己员工大会上所发表的一段有关价值观和使命感的演讲。

“成为世界五百强之一，成为世界最佳雇主之一，成为世界互联网公司三强之一，这是共同目标。为这个目标去努力工作，这是我happy（乐意）的，你不要说为老板工作，大家几千人为一个目标，为一个使命感工作。大家维护这个价值观的时候，这个公司才能做得好。这不是一个理论，很多人刚进入阿里巴巴，觉得我们的价值观、使命感比较虚。但只要马云在一天，这就是一个天条。

我什么东西都可以容忍，但是背叛共同的目标和价值观我不能容忍。很多公司尔虞我诈，导致很好的公司败掉了，这个我不会改变。

讲得严重一点，我将来都是要为价值观、使命感而战，这样才能做得好。往东走？往西走？我是CEO，需要我承担责任。这个错误谁干的？马云干的，拖出来。但我们肯定不能让公司危害社会，任何贪赃枉法的事情谁做谁一定进监狱去。”

阿里巴巴的人力资源及行政部资深副总裁邓康明说：“我们吸引新员工加入依然是共同创业的愿景。每个人都有不同的价值观，作为一个有使命感的企业，怎么让员工从心里来认同企业文化或企业的价值观和使命感，为一个共同的目标去创业、去奋斗，而不仅仅是把工作当成一种职业或养家糊口的地方，这非常重要。”

企业也不能允许没有价值观的员工，因为这样的员工很容易拖企业的后腿，就好像一条臭鱼腥了企业价值观这锅汤，这样的事情是不容忽视的。别太过轻视价值观的作用，所谓同舟共济、上下同心说的就是这个道理，这也为阿里巴巴为什么坚持要把“野狗”和“小白兔”清除的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



沙钢集团老总沈文荣一直十分专注于钢铁主业，也从来没有考虑过多元化经营。他经常在大众面前讲的一句话就是："你的企业在本行业做到了全国第一、世界第一了吗？你所从事的行业没有发展空间了吗？如果没有，你就应该坚持下去。因为对我来说，做企业不单是赚钱，还有一种使命感。"

1988年年底，当时的沙钢已经积累了1亿多元资金，业界甚至传言其可以"坐吃10年"。然而，沈文荣还是决定把家底都投进去，从英国比兹顿钢厂买下一条75吨超高功率电炉炼钢、连铸、连轧短流程生产线，生产螺纹钢。沈文荣的这种"工作狂"热情也深深感染着他手下的13 000余名员工，外面甚至有传闻说在沙钢里，"行政人员早上7点钟上班，工作到下午5点半"。沈文荣对此予以否认，但他也坦承："加班在沙钢是件挺平常的事。"对沈文荣来说，"空闲时间打打高尔夫、游泳，和在车间里转转没什么两样，都是需要出力的事"。

也许，正是凭着这种对企业的使命感，沈文荣带领自己的下属员工一直奋斗到底，终于将沙钢集团打造成了全国最佳企业之一。

一个企业要想做大做强，就必须有自己的使命感和价值观。世界500强企业CEO谈得最多的是使命和价值观。迪士尼公司的使命是让世界快乐起来；TOYOTA（丰田）的使命是让全世界都懂得尊重。正是因为有着明确的使命感，才使得这些企业取得了伟大的成就。当企业内部产生背叛共同的目标和价值观的问题时，企业就到了生死攸关的时候，造成企业内部人心浮动、四分五裂的局面。当出现这种情况时，如何以最有效的方式扭转局面，并让企业的力量重新凝聚起来，对领导者来说是最大的考验。

企业要想快速发展不仅要和外部竞争，还要做好内部人员的培训。员工对企业价值观的认同程度，不只是员工自己的事，作为企业同样负有重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要的引导和教育的责任。只有企业的价值观变得更加真实，更加明确，更具有导向性，它才能给员工一个清晰的方向感，也能让员工对未来充满希望，让员工感觉自己就是某个伟大事业的一部分，会因为加入这个公司而感到自豪。同时，在价值观形成时，务必让公司所有的人积极参与进来进行讨论，鼓舞企业员工去接纳公司的概念，认同公司的方向，并且去执行，让员工们体会到企业的使命是每个人的责任。至于一些始终无法认同企业文化的员工也没有容忍他的必要。

6. 一定要明白“我要什么”

马云一直对阿里巴巴有着明确的目标要求，目标要求不止一个，而且根据形势而变化，但无论怎么变化，马云始终让阿里巴巴有目标可循，一直朝着目标前进，保障公司不偏离航线。

2014 年 5 月 30 日，马云接受了凤凰卫视的采访。马云说：“我们真正希望做的是把收集到的资料分享出去。它一定会对社会有巨大的贡献，所以今天必须投入，只要对社会有贡献的事情，它一定能赚钱。收集、处理、分享资料，是我们这个公司未来十年的发展方向。”

2014 年 9 月 24 日阿里巴巴在纽约证券交易所上市直至收盘，外界谈论最多的是马云的商业成功和财富帝国，而马云讲的仍然是“改变亿万人的生活，甚至改变整个世界”这个足以上升为信仰的梦想。

在阿里巴巴上市之前，人们就乐此不疲地谈论马云的成功和阿里帝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



国，人们不断猜测马云的目标会是什么？

而在上市之前马云发表的公开信中，马云 24 次提到了“生态系统”，自 2014 年 9 月 24 日上市直至收盘，只要谈到阿里的未来，马云讲的都是“阿里生态圈”。

马云在创立公司之前就很清楚他要的是什么，阿里巴巴的目标应该有哪些，他做了详细的规划，一点一点走到今天。这就是马云的哲学，可以被我们运用在生活里。一个人若不知道自己要什么，就像无头苍蝇乱飞，说不定哪天就撞到墙。

《爱丽丝漫游奇境记》有一个经典段落：爱丽丝说：“请你告诉我，我该走哪条路？”

“那要看你想去哪里？”猫说。

“去哪儿无所谓。”爱丽丝说。

“那么走哪条路也就无所谓了。”猫说。

网易 CEO 丁磊说：“一个人的生活就像在大海里行船，如果你连自己的目标都不知道在哪里，那么，任何风向对你来说都是不顺的。”确实，没有一个明确的目标就不知道往哪个方向前行，这是非常致命的。你会遇见很多岔路，如果不能明确自己想走向何方，就会像爱丽丝一样“走哪条路都无所谓了”，那就很容易“朝秦暮楚”，看哪条路不错就走哪条，最后迷了路。

1953 年，美国哈佛大学对那一年的高校毕业生做过一次追踪研究，这个报告是关于毕业生是否对未来发展有明确详细的目标计划，报告显示三分之一的毕业生根本没有计划目标。1973 年再次调查了那些毕业生，数据表明当年有明确计划的毕业生的成就远远超过于那些没有规划的毕业生。这就是设定目标的力量，你还不赶快给自己设定一个翔实的规划吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柳传志有一次接受采访时说："一定要清楚自己的目标是什么，不做眼下利润大、风险大的产品。"

柳传志讲述："如果没有一个明确的目标，我早就完了，中间的诱惑太多。1993 年房地产业大发展，很多中关村企业都想介入，因为利润实在是太大。当时我也想买两块地，后来我们开会讨论了很长时间，讨论我们要干什么，挣了钱以后该怎么办，讨论明白后，确定了做电脑的大方向，赚该赚的钱，不长本事又有风险的钱不能赚。"

柳传志继续讲："我从 1984 年办企业，1988 年就开始站在各种领奖台上，但是现在依然跟我站在同一个领奖台上的人，少之又少。曾经的很多企业风云人物都彻底退出了，湮没在历史里的中小企业更是数不胜数，中关村就有很多。1994 年后房地产突然下跌，大批的房地产商亏损，然后逃走……目标坚定，方向清晰，在为了实现这个目标的情况下，有时可以妥协，但目标本身一定要坚定。"

在设立目标前后，要"有理想而不理想化"。目标可以远大，但是自己要清楚其中有没有可操作性，比如"年底我就拥有一百万"这种目标就是不可取的。详细明确的目标是会指引人前进，让人产生前进的原动力，因为一旦人有了明确清楚的目标后，潜意识就会自动地发挥它无限的能量，并且能够不断地瞄准和修正。

但是，那些过于理想化的目标在经历一次又一次失败后，就会让人失去耐心和信心，变得没有目标，得过且过。因此，在确立自己的目标时，也要明白自己通过努力能不能达到，这才是真正地认识自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11 第十一章

成功取决于你试错的速度



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 不要迷信成功学

马云说："很多时候少听成功专家讲的话，所有的创业者要多花点时间学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因就一两个点。所以我的建议就是少听成功学讲座，真正的成功学是用心感受的，有一天你是成功者，你讲任何话都是对的。"

"成功学"顾名思义，就是研究个人和组织如何走向成功的一门学问，广义地讲，它包含营销学、管理学、统筹学、教育学、心理学、公共关系学等许多社会学科，是一门综合的学问；狭义上讲，就是教人如何发掘自己的潜能去挣钱和获取成功！

随着社会的进步和市场经济的发展，近些年来为了谋求家庭和事业上的成功，很多人开始关注或者研究"成功学"。成功究竟能不能复制？世界上没有放诸四海皆准的真理，什么理论都要结合实际情况而定。所以不能迷信"成功学"！

爱迪生说："许多人错失机会，是因为机会伪装了起来，扮成了'辛苦的工作'。"成功学的人喜欢说别人为什么成功，是因为他掌握了一个好方法，你不成功不是你不努力，而是你不会用方法。很多美国人的电脑技术比比尔·盖茨高明，但是依靠电脑起家的世界首富从来就只有他一个。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你可以去学比尔·盖茨的方法，看看能不能复制他的成功？答案是不可能的。或许少一些对成功经验的盲目追捧，才能对风险有更清醒的认识。

2008 年，14 岁的姚尚坤背负数十万元债务，离开学校开始闯荡，2010 年 2 月注册“寒语网络”，开始创业历程。2011 年 6 月注册成立乾坤集团有限公司，投身 IT 科技行业。在很短时间里，“乾坤”就成长为领军企业，雄踞行业之首。2011 年 11 月，乾坤一脚踏进了传统产业，用 500 万元注册“馨骏企业管理咨询有限公司”，200 万元在上海开张“辣婆婆水煮鱼”介入餐饮业。这一系列实业的良好运营，给姚尚坤结了丰硕的果实。2012 年 12 月，他正式将“乾坤集团”更名为“乾坤控股集团有限公司”挂牌上市，分布在 26 个省，200 多个城市，员工突破 5000 人。

在姚尚坤创业的历程中，他自认为选择的方向很重要，他说：“一定要选择自己熟悉或者感兴趣，而且有发展前景的行业，选错了方向往往意味着多走冤枉路，甚至是死路。”他同时认为，年轻没有失败，只要有机会就应该大胆去闯，大胆去试，“积攒到的经验可能是获益终生的”。即使是已经贵为“中国首富”的马云，也对创业路上经历过的 10 次失败刻骨铭心，他常常提醒创业者：“不要迷信成功学，失败的经历才是人生的好老师。”

从别人的成功经验里学习一些东西是可以的，但切忌将别人成功的做法生搬硬套地运用在自己的事业中。因为任何事情都有它自身的特点。对于所有成功者的经验和办法，一定要抱着一种警惕的心态去接受它。创业者不能太过迷信成功者的成功经验，经验只能参考，绝不可能照搬。

就像中国的改革开放事业，你可以去借鉴别人的经验，但是不能照搬，要想取得长足发展，依然要走出具有自身特点的路子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何事情都有它自身的特点。别人的办法只适合别人的事业。公之于众的办法已经成了普遍规则，它就不是智慧的精华了，也不实用了——何况很多人创业的秘密是绝对不会告诉别人的。也就是说，成功者创业最关键的“招数”永远不可能公之于众。

2. 错误犯得越早越好

马云说：“做企业如果是靠拍脑袋选对了方向，事业是发展了，人却没有成长——总有一天你会出错，而且你越晚出错，你的损失就越大。”其实马云并不是在鼓励年轻人对自己的错误不负责，而是告诫创业者在创业时要多做尝试，只有把可能犯的错犯下来才懂得弥补的方法，才能引以为戒。在创业初期，企业往往规模不大，人少资金也少，所以犯下了错误并不会有多大影响，而大企业犯错的时候甚至会影响全国甚至全球的消费者，这是非常可怕的。这就是所谓的“错误犯得越早越好”。

犯错误就像是摔跤，孩童摔跤只是屁股痛一痛，可老人往往经不起一摔。所以说，犯错误应该越早越好，提前犯错就能提前做防范，不至于酿成更大的损失。何况企业一旦做大，就更加损失不起，重头来过何其艰难。

2010 年 4 月，马云约了李连杰、王中军、沈国军，还有华谊传媒集团的编剧们，千里迢迢来到了太极“圣地”陈家沟。在陈家沟，马云见到了景仰已久的王西安。王西安是陈式太极第 19 代传人，有极具传奇色彩的经历，在太极界有“实战王”之美誉。马云向大师请教了一个问题：“您

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



与您的儿子，在太极上的造诣谁更高？”王西安说：“我虽然功夫很好，但是由于文化水平不高，表达不清楚，所以练习时走过很多弯路，是犯了无数次的错误后才逐渐感悟出来了。而我的两个儿子却很幸运，在我零距离的教导下，几乎没走过任何弯路，所以十几岁时就开始打遍天下无敌手了。”

其实，马云来陈家沟，是想由太极文化探寻企业的发展之道。在听到王西安的话后，他明白了一个道理：顺风顺水成就的是我们的事业，而逆风逆水成就的则是我们的人。不管做任何事情，有些错误是必须犯的，而且越早越好。

今有许多中小型企业的管理者都习惯抱着“多做多错”的思想，遇事止步不前，畏畏缩缩，不敢有丝毫出格的举动，久而久之就变得没有闯劲，胆气也渐渐消磨殆尽了。当这样的企业犯错误时，没有足够的经验处理问题，导致错误越来越大，往往造成无法挽回的损失。

年轻的时候不要怕犯错误，不要怕失败，多接受一些挑战，多用积极的心态面对失败挫折，就一定能够得到更多的收获。犯错误有时候也是成长的一个重要渠道。从某种意义上说，越早犯错你的人生可能越“保险”。

首先，在你力量还很小的时候犯错，即便是错了也不会造成太大的影响和破坏，相反，如果你已经有了一定的权力和地位，那时候再犯错，可能就会造成无法挽回的后果了。

有时候企业一直顺风顺水，会导致管理者根本不能发现自己已经犯了错误。错误就像是一种病毒，初期的影响可能不大，但是会一直潜伏在企业里，等到突然爆发的时候，企业往往已经“病入膏肓”，难以治愈了。一直顺风顺水的企业很难有良好的危机处理意识，面对错误时往往会手忙脚乱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每一次错误都是一种经验的累积，对于企业来说，如果能从每一次的错误中吸取经验教训，并加以反思总结，错误就会成为企业的垫脚石，将企业越垫越高。所以，每一名企业管理者都应当培养错误意识，这样才有利于培养认真严谨的工作态度。尤其是在企业管理中发现问题之后，能够通过准确的陈述和报告让问题得到有效重视，这样才能从根源上拔除错误。

一个人要成长，首先要有犯错误的机会，将那些低级的、普遍性的错误都尽早犯过，这就像接种天花疫苗一样，越早越好，在当你还正青年，经得起风浪和挫折的时候，在当你的“骨骼”还很柔软的时候，这样的挫折对你是有好处的。德国有一句俗语：“只有痛在你身上，你才会真正明白。”其实每个人都是通过犯错来成长的。

的确，人可以少做少错，但会失去许多历练的机会，当有一天你“不得不错”的时候，就会发现自己缺少应急能力，结局也会很难看。

3. 珍惜每一次犯过的错

2014 年 7 月 24 日在阿里西溪园区，阿里集团董事局主席马云与一批来自全国各地的浙商大腕们，面对面进行了一场“掏心窝”对话，马云说：“阿里创办至今 15 年，淘宝是 11 年，支付宝是 10 年。我们比较运气。这 15 年我们确实走得比较快，今天看过来还不错，但是其间犯的错，不亚于任何一家创办业已二三十年的公司——可能比他们犯的错还要多。但是，我们检讨自己比对时代的抱怨和指责要多、我们更正自己的速度很快。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这 15 年我自己也老了很多。我没想到做企业会这么辛苦。当然，我也觉得自己非常幸运，幸运在我们有这样的机会。15 年有运气。但我们更珍惜每一次犯过的错。"

"今天，大家总是在写关于阿里巴巴的成功故事。但是我并不真的认为我们有多么聪明。我们犯了很多错误，当时我们还是很愚蠢的。所以我在想，如果哪天我要写关于阿里巴巴的书，我会写《阿里巴巴的一千零一个错误》。这才是大家应该记住的事情，应该学习的事情。

想知道其他人是怎么成功的是非常难的。成功有很多幸运的因素。但是如果你想学习别人是怎么失败的，你就会受益很多。我总喜欢看那些探讨人如何失败的书。因为当你仔细去分析的时候会发现，任何失败的公司，他们失败的原因总是相似的，而这才最重要。所以淘宝成功了，接下来我们做了支付宝，因为大家都说中国没有信用体系，银行很糟糕，物流很糟糕，你为什么还要做电子商务？我要告诉大家，今天我不是给大家说生意经的，我只是为大家提个醒，要多关注企业错误的地方，并加以改进，这才是阿里巴巴希望给今天的年轻人的提醒。"

马云在演讲中说自己是"愚蠢的"，马云如此说的原因是公司创建后曾一度大幅扩张，在网络经济泡沫破裂后不得不进行裁员。马云称，自己从阿里巴巴业务不景气中得到的教训是，工作团队必须有自身的价值观、创新力和远见卓识，还要学会用脑子思考，而不要使蛮力。其实犯了错误并不代表愚蠢，而犯错之后不知道改进和弥补才是愚蠢。

所谓"没有永远正确的决策者，只有不断改进错误的改进者"。阿里巴巴一路走来犯了很多错误，但他不仅没有因为这些错误而失败，反而跻身成为中国最成功的电商企业，就是因为它的决策者和领导者知道珍惜那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些曾经犯过的错误，他们都明白这些错误同样是一笔很宝贵的财富，同样是花钱买来的知识，总结每次犯下的错并把这些错误当成案例去解剖、学习，对一个企业未来的发展有指向性的帮助。

正像马云所说的，每个企业都应该有一本类似的《某某公司的一千零一个错误》的书，用于记录企业在发展历程中的所有错误决定，给后来的决策者做指路明灯，以示借鉴。

世界十大汽车工业公司之一的丰田，之所以能够在汽车制造业恒久保持自己的美誉度，正是因为其管理者在制造营销观念的途中一直都懂得自我反思。

在丰田汽车生产中心，高级管理者赋予了每位一线工人发现问题的“拉灯”权力，以便能够随时提醒产品存在潜在缺陷或进程问题。如果不能及时解决这些问题，丰田会停止整条装配生产线。这种体制本质上赋予了丰田工厂内的每一个人这种权力，使得不仅是管理者能够随时反思出现的错误，而且每一名丰田成员都有可能成为问题发现者。

曾经有一名美国主管在2006年的《快速公司》上发表的一篇文章，描述了他是如何认识到丰田公司的运作和普通的组织之间存在的差异。在他受雇于丰田在肯塔基州的乔治敦工厂后不久，向高层管理进行了一次汇报。当他讲自己部门实施的一些成功举措时，主管打断了他的汇报说：“我们都知道你是一个成功的管理者，否则我们也不会雇用你。但是，请和我们谈谈你遇到的问题，这样我们可以一起来想办法解决这些问题。”可以说，丰田公司的管理者对组织内每天发生的小问题都有着深刻的反思，并将问题视为学习和改进的机会。

任何一家企业无论是创立之初，还是已经立足全球，都会犯下错误，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



错误一般来说都是因为决策者的判断失误，导致了企业在不恰当的时机做了不恰当的决定，给企业带来或大或小的损失。这样的错误就是最负盛名的企业家也会出现。但是问题的关键不在于犯不犯错，而在于敢不敢正视自己的错误，进行弥补、反思和借鉴。

有些企业家认为自己的动机、战略、计划方案本身都没有什么问题，就算有问题也很小，没有必要浪费太多的时间去思考。这种想法是错误的，有很多错误并不是瞬间就能显现出来的，而是会潜伏在企业里慢慢扩大，最后发展到无法挽回的地步，“千里之堤溃于蚁穴”正是这个道理。

重视错误，是企业下次不会再犯错误的基础。重视错误的企业往往能从这些错误里不断吸取经验，锻炼企业在商界的大风大浪里站稳的品质。解决了一个错误就意味着排除了一个钉子，只有错误解决得多，脚下的钉子才会越来越少，路也就越走越远。

4. 犯错也是一种学习的过程

美国著名的心理学家桑代克说：“学习的过程是一种渐进的尝试错误的过程。在这个过程中，无关的错误的反应逐渐减少，正确的反应逐渐形成。”

说到错误，大多数人会对它持一种警惕与不耐烦的心理，认为一个企业若是犯了错，一定会被同行笑掉大牙，蒙受巨大损失。殊不知，犯错其实与企业的长远发展而言，是一种减压的方式，它可以让你更容易发掘企业内部的隐患。早出错，早解决，就不会在以后的发展中出现尾大不掉的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尴尬局面。其实犯错误并不可怕，可怕的是企业家缺少直面错误的勇气和反思错误的意识。

马云还说："有些错误是每个企业选择某个产业所必须付出的代价，迟早是要犯的，关键在于总结教训，反思各种各样的错误。为了明天跑得更好，错误还得犯，关键是不要犯同样的错误。阿里巴巴的强势崛起和日趋蓬勃的电子商务就是对我这句话的最好注解。"

1996年年初，马云决定将中国黄页与杭州电信进行合资。当时，有了资金支持的中国黄页业务扩展大大加快，到了1996年年底，中国黄页不但实现了盈利，而且营业额突破了700万元。

可是马云发现，自己只占了公司两个决策权，而对方有五个，有什么话一说出来必然就会被对方否定，这让马云气愤不已。这时他才明白一个道理："因为竞争不过你，才与你合资，合资的目的是把你买过来灭掉。"这是马云当时犯下的最大的错误，也让马云看到了市场竞争残酷的一面。但是在未来的发展历程中，这件事也让他认识到了选择合作伙伴的重要性。

马云在谈起这些年阿里决策的失误时说："哪怕是阿里巴巴的错误，也是值得其他创业者借鉴的。"曾经在一项专门针对成功管理者的采访中，大多数管理者都表示，他们职业生涯早期所经历的失败、挫折和艰难险阻，对其个人发展和职业发展产生了巨大影响。其中那些善于借鉴他人失败，总结个人经验的管理者，往往在管理的道路上更容易成功，因为他们遵照前人犯错所留下的经验避免掉了许多错误的发生。

企业犯错误总是难免的，错误不是洪水猛兽，也并不可耻。世上只有三种不会犯错误的人。第一种是超人，超人不会犯错误，但只存在于大家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的幻想中；第二种是不作为者，“不做者不错”，但他永远在原地踏步；第三种是看客，看客都是旁观者。这三种人都不能成就大事业。

2012 中国（深圳）电子商务发展论坛在深圳五洲宾馆举行。其中，“1 号店”董事长于刚就企业怎样面对发展做了一番讲话。

于刚认为，做企业首先不要怕犯错，因为所有新的方法、新的模式有成功的概率，都需要冒很大的风险。因为好的做法大多已经被做过，我们去尝试的一些新的做法，很大程度上都会失败。所以我们要有容错的心态。

对此，于刚还举了一个例子特别说明：“在 1 号店上线之前，我们在没有做市场调查和尝试的情况下，筹备了 3 个月的时间，做了一本非常精美的 300 多页的目录，一次印刷了 10 万多本，砸进去一百多万。但后来的结果是，这种推广效果非常不好，1 号店早期都是一些低单价的快消品，这种目录形式价格不能动态改变，于是我们很果断停掉了。又比如，之前我们做了很多海报，通过地铁站、小区发放，当时每次一发海报，订单就上去；一停，订单就减少，后来我们又忍痛停止了这种海报的方法。我们发现，这些不是电子商务的做法，于是逼着自己去创新，去找适合电子商务的推广方法，从而发掘出后来成功的案例。”

比尔·盖茨也说过：“不要抱怨错误，要从中汲取教训。”企业害怕犯错误不是好事情。很多企业为了不犯错误就开始畏手畏脚，出现了一个新鲜行业就摆摆手说：“不做，以免犯错。”企业出现新的转型机会时，又摆摆手说：“现在这样就挺好。”这样下去，一个故步自封的企业迟早要被淘汰。

企业不敢犯错是一种“不作为”的体现，尤其是对一个创业者而言，如果你连犯错误的勇气和胆识都没有，那你靠什么来开创事业呢？不要以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么都不做就不会犯错，恰恰相反，这正是最大的错误，一成不变的企业很快就会被新兴的企业淘汰掉。犯错误是一种学习的过程，只有当你犯了错之后才能知道什么是正确的，否则永远不会知道适合自己的发展之道。如果马云不是在一次又一次的犯错中让阿里巴巴重生，而是偏安一隅，害怕犯错而裹足不前的话，阿里巴巴永远也不会发展到如今的规模。

对于企业来说，不怕犯错误是非常关键的，因为犯了错能改，而企业一成不变就是在自掘坟墓。做企业本来就是一件风险颇多的事情，没有几个人能说得清路到底怎么走，所以不要怕犯错，只有在一条路上犯了错，才能明白为什么会犯错，怎么样才能不犯错，这些对于企业的发展都是大有益处的。

5. 学习那些倒下的人犯的错误

马云说："我觉得自己创业十多年来，最大的心得体会是，永远思考别人是怎么失败的，哪些错误是这些人一定要犯的，因为成功有很多的要素，有很多的东西你是没办法学的，你刚好碰上一个很好的人，你刚好碰上一个很好的事，你刚好在合适的时间做了合适的事情。而失败呢，我发现很多企业基本上失败的道理都差不多，只要把这些失败的东西学习好了，自然就好了。"

2010年12月18日，云锋基金江苏论坛召开，马云做闭幕式演讲，他说："很多人看到的是今天成功的史玉柱，今天成功的虞锋，今天成功的沈国军。但是我希望大家看到10年前的沈国军，倒下去的史玉柱，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们当时做了哪些决定和想法。今天的我们不值得大家学习，而前面 10 年走过艰难的过程，犯过的错误，需要所有人反思、学习和思考。"

2011 年，关于雅虎有意减持或者出售阿里巴巴 25% 股份一事，大家众说纷纭，很多人极其不看好马云的做法，都认为马云在这一步上走了错棋。马云出来接受采访，并没有提及别人对他的看法，他说出了另一种观点：

"大家都说，中国雅虎那么糟糕，你怎么还好意思说你很懂美国雅虎？我要说我们 4 年前解决了很多的问题，如果不那么做，我们今天可能就死了。所以我们愿意跟大家分享，我们是如何节约了开支，如何解雇一些人，那时候我们必须早一点解雇一部分人，留下一部分人。现在的互联网公司都应该好好想想，能从雅虎的事情中学到什么。如果我们不从别人的错误中学习，迟早有一天也会受到同样的挑战。"

马云在接受采访后表示，学习别人失败的经历，然后认真思考才是现在互联网公司需要考虑的，而不是把关注点放在收购的问题上。

在互联网竞争中，很多网站都在马云的眼前倒下。马云并不是一个看他们笑话的人，他不断在这些网站的失败中汲取教训，为自己所用。不急于上市，不急于融资，都是马云在看到了许多建立没几年的公司急于上市，产生负面作用，最后倒闭的教训。

马云自己也说，哪怕是阿里巴巴的错误，也是值得其他创业者借鉴的。曾经有一项专门针对成功管理者的采访，其中大多数管理者都表示，他们职业生涯早期所经历的失败、挫折和艰难险阻，对其个人发展和职业发展都产生了巨大影响。其中那些善于借鉴他人失败、总结个人经验的管理者，往往在管理的道路上更容易成功，因为他们遵照前人犯错所留下的经验，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

避免掉了许多错误的发生。

当被问及认为阿里巴巴成功的原因时，马云回答说：

“没有中国黄页，没有无数个失败，我们不会走到今天。任何一棵大树下面一定有巨大的营养，巨大的营养来自于这个时代很多人犯的错误。

成功有很多的要素，有很多的东西你是没办法学的。但失败却是可以学习的，我看过很多案例，发现基本上企业做事情失败的地方都差不多。所以做企业、做商人其实很难，它就像是打仗一样，活着就是成功，战场上回来的人就是成功的，不管他战场上什么样。商业也一样，你走上这条路的时候，应该想到 95% 的人已经倒下，凭什么你就是那个幸运的 5%？所以你要想活到这 5% 的话，记住自己必须学习那些倒下的人犯了什么样的错误，防止自己碰上这些，然后再找好未来的规律。

这是我这几年花时间思考最多的。阿里巴巴大家知道，中国的互联网公司中，可能全世界的互联网公司中，一个完全不懂互联网、不懂计算机，也不懂科技发展的 CEO 都是十分少见的。我从来没受过这样的训练，也没有做过商业训练，甚至会计训练都没有做过，我们怎么走到今天的？”

美国科学院院长布鲁斯·艾尔伯兹在访华期间曾应邀为《科技日报》撰文。他在文中这样写道：“有很多人都问我，为什么美国科学能够取得如此辉煌的成就。这个因素其实有很多，但是中国往往容易忽视这样一个影响因素，那就是在美国，人们尊重失败，尊重那些些渴望成功、努力挑战困难的人，即使他们摔得头破血流。对于那些优秀而雄心勃勃的计划，即使偶尔失败了，也不以为耻。科学要探索，就会有失败。”

现如今很多的中国企业，无论是国有企业还是民营企业，往往是盲目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



沉浸在自我进取的路上，而不善于从他人的经验中去反思自己、总结自己，因而造成重复的失败。做企业就是一个积累的过程，积累资本、积累技术、积累人脉，最重要的就是积累经验——失败者的经验。这样会让企业少犯错误，更快地成长起来。学会反思别人的错误的重要性，就等于为企业找了一盏明灯，照亮企业前进的道路。

6. 最大的错误就是不犯错误

马云说：“我觉得网络公司一定会犯错误，而且必须犯错误，网络公司最大的错误就是停在原地不动，最大的错误就是不犯错误，关键在于总结反思，为了明天跑得更好，错误还要犯，关键是不要犯同样的错误。任何企业家不会等到环境好了以后再做工作，企业家要改善这个环境，光投诉，光抱怨有什么用呢？国家现在要处理的事情太多了，一个好的企业家就应该做很多改善环境的工作，等到所有的环境都好了，还要你企业家干什么呢？我是这么觉得，今天，失败只能怪你自己，要么大家都失败，现在有人成功了，而你失败了，就只能怪自己。”

从上幼儿园开始，阿姨就教育我们：“要听大人的话，做个乖孩子，不要犯错误……”我们很多人就是在这样一种敦促、提醒、告诫的语言环境中一点点长大成熟。种种的提醒和管制，使我们逐渐丧失了主宰自我的精神，丧失了追求个性与自由的勇气，无力挣脱、打破这些束缚和控制，更不曾有过去尝试另一种生活或者为自己的某些想法去冒险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国黄页的失败让马云深刻反省了自己，后来在接受媒体采访的时候，马云表现出了对中国黄页的惋惜之情，但是马云更加肯定地说："中国黄页失败了，但它是我创业历程的一笔巨大的财富。"

阿里巴巴创立之初正是互联网泡沫盛行之时，在巨大的利益面前，阿里巴巴也有些迷失方向，开始急速扩张，以至于在互联网泡沫破裂后，他们不得不进行裁员。

到了2002年，阿里巴巴的资金链出现了问题，所拥有的资金只够维持18个月。当时，阿里巴巴网站的许多用户都在免费使用服务，并没有什么赢利能力，而马云等阿里巴巴的高层也不知道该如何获利。正巧那时候，他们开发了一款产品，为中国的出口商和美国的买家牵线，正是这项业务拯救了阿里巴巴。

到2002年年底，阿里巴巴终于实现了盈利，跨过了盈亏平衡点。自那以后，公司的经营业绩每年都在提高。这些都被马云牢记在心，他终于明白一家企业一定要有自己的核心技术，才能立于不败之地。

马云在谈到阿里巴巴的时候说，这几年，他本人和阿里巴巴所犯下的诸多错误，使自己也使阿里巴巴成熟了。阿里巴巴的强势崛起和日趋蓬勃的事业，就是对马云这些话的最好注解。企业只有在不断的犯错和改错中一路跌跌撞撞地走过来，才能在危机来临时经受得住考验，没有犯过错的企业就像生长在温室里的花朵，受不住大自然的考验，自然也得不到大自然的孕育。

某个职业调查机构发现：相对于那些一帆风顺但表现平庸的员工，老总们更喜欢那些有过失败经历，但仍然坚忍不拔、积极进取的员工。老总们看重的是这些"沙场败将"在错误和失败中积累的经验教训，看重的是他们永不放弃、敢于重新再来的勇气和斗志。而那些循规蹈矩、没有创新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



也没有错误的员工，却被视为企业的负累，不为企业器重。

害怕犯错误恰恰是最大的错误。我们要像正视创业中的困难和挑战一样正视自己的错误，勇敢面对，在错误中学习、成长。实际上，很多时候，只有错误和失败才是引领我们走向成功的导师。

和田一夫是日本著名的企业家，他 1929 年 3 月 2 日出生于日本静冈县热海市一个以经营蔬菜为生的家庭。他凭着一己之力，将一家乡下蔬菜店建设成为在世界各地拥有 400 家百货店和超市，员工总数达 28 000 人，鼎盛期年销售总额突破 5 000 亿日元的国际流通集团。在 20 世纪 80 年代到 90 年代初期，他的八佰伴集团在 16 个国家拥有 400 多家百货公司。

但是在 1997 年的时候，由于过度扩张和市场定位不准，八佰伴集团宣布破产。一夜间，和田一夫变成一个连累八佰伴股东和员工的罪人。他交出所有财物，向企业界告别，搬到一个租来的小房子里。

但是和田一夫并未就此倒下，在经历了最初的痛苦、伤心、绝望之后，他在书本之中寻找慰藉。

1998 年，年过 70 的和田一夫设立经营顾问公司，并开办国际经营塾，决心将自己的经营经验和教训传授给年轻的经营者们，NHK 电视台等日本传媒称其为“不屈之人”。和田一夫说：“火凤凰必将重生，在燃烧自己后，会再创新天地，大不了从零开始。”

对于创业者来说，年轻就是失败的资本，商界中没有无风险的回报，年轻的优势就在于有能力承担风险。即使初次创业失败，也有足够的时间东山再起。要记得，教训比金钱更宝贵，错误往往能让人在残酷的竞争中最先获得宝贵的营养，为日后成长为粗壮的大树奠定基础。

香港华人首富李嘉诚曾不止一次对公司的高级管理人员说：“作为一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个企业家就要做到‘用人不疑，疑人不用’，只要你选定的人才就要敢放手让他们去干，不要怕他们犯错误。一次犯错，两次犯错，不可能永远都犯错。任何人都会对自己部下犯错误感到不快，但是这样能解决问题吗？管理人员应该为员工的错误交学费，只有付出代价才会感受深刻，减少犯错误的概率。"

一个人对于错误的认识，对于错误的态度，承受错误的能力，决定了一个人的思想境界与人生成就。面对错误，完全不必痛不欲生、呼天抢地。要知道，人要想成大事、赚大钱，犯错误是再平常不过的事。在创业和发展中，因为现实条件的局限性，犯错更能让我们学到成功的方法，但是，我们一定不能犯同一个错误，这样就是不上心、不负责任了。一定要以积极乐观的态度来面对错误，做事情能犯错也能改错，学会为错误买单，学会超越错误。

7. 学会对机会说“No”

马云说："人要在诱惑面前学会说‘No’，贪婪一定会付出代价。"生活中，我们会发现很多机会，我们要做出各种不同的选择，同时会拒绝很多机会，我们要学会在诱惑中找出适合自己的机会，勇敢地对那些诱惑说"No"。

马云曾经说过这样一段话："看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO的主要任务不是寻找机会而是对机会说‘No’。机会太多，只能抓一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。"

阻碍人们通往成功的障碍中，最常见的就是名利的诱惑。能否在名利面前保持一个清醒冷静的头脑，是成功与否的关键所在。马云今天的成功，是拒绝三次诱惑的结果。毕业的时候，他拒绝了外企的offer；创业的时候，他拒绝了校长的挽留；在金钱面前，他同样拒绝了诱惑。成功，是从拒绝诱惑开始的。学会对诱惑说不，是一种睿智的境界，也是一种理性的选择，对成功至关重要。

像陈天桥说的那样："我们要耐得住寂寞。"当年盛大转型是十分艰巨的，拒绝了各种诱惑。因为你会发现，其实有了钱什么都可以做，盛大可以搞房地产，可以做硬件，甚至可以去搞能源。但是盛大没有，而是致力于打造平台优势，通过不断整合后集中爆发。

"No"是很难说出口的，面对魅惑众生的海妖赛壬及其美妙歌声的奥德修斯，命令他的手下用蜡封住自己的耳朵，以便不受赛壬歌声的影响。同时，他还让手下将自己绑在桅杆上，这样一来，即使他仍然会隐隐约约听到赛壬的歌声，并因此而"冲动"起来，也无法将自己的船划向海妖，从而避免了诱惑背后的风险。

同样是商人，眼光不同，境界不同，结果也不同。其实，对于成功的企业家来说，不管是李嘉诚还是马云，他们从来不是把眼光放在那些所谓的"蝇头小利"上面。相反，他们会主动对那些机会说"No"。

万科集团CEO王石经常说的话就是："市场是公平的，企业从暴利中获得的利润，最终都将会交回市场。"有时，王石对暴利的拒绝到了严苛的地步。

有一次，王石在北京接到手下的电话，得知一块刚买的500亩地被别人看中，愿意每亩加价3万元购买。对这从天而降的1500万元，王石却

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不假思索地放弃了，把地块原价转让了。他的逻辑很简单："没动 1 分钱就赚了 1500 万元，对职员是什么影响？职员们都会钻牛角尖去寻找能倒手赚大钱的地皮，如此，谁还有心思好好设计房子？谁还有心思好好建房子？谁还有心思精心维护房子？这钱万科不能要。"

王石在书中这样写道："如果回顾万科 20 年的发展，最值得骄傲的事情是什么呢？那就是在行业还有待成熟的时候，我们守住了职业化的底线，无论碰上什么利益诱惑，我们一直坚持着自己的价值观：对人永远尊重，追求公平回报和开放透明的体制。"对于万科来说，他们拒绝了暴利的诱惑，才取得了更好更健康的发展。

根据美国相关组织的一项长期调查显示，一家单纯为了赚钱而存在的企业大多无法生存过 5 年，能够经营 10 年或更长时间的企业更是少之又少。同样的，那些只看重薪资的机会也是短暂的。

在工作中，我们会得到一些并不合适我们个人发展的工作机会，可能待遇不错，也可能是一家不错的公司。但是我们应该从长远的角度看，应该选择适合我们职业发展的工作，而不是只看到了钱。对于那些不合适我们的工作，就算拿到了丰厚的薪水，也都是暂时的。对于那些我们无法胜任的工作机会，它就是我们职业生涯中的陷阱。

一些优秀的员工可能会受到很多猎头公司的青睐。我们要分辨它是否适合我们发展，我们的工作经验和工作背景是否和猎头公司提供的机会吻合，在新的公司里我们是否能得到更长远的成长和发展等。只有立足在一个有好的发展的岗位上，我们才会收获更多。

正如喜剧大师卓别林所说的："学会说'不'吧！你的生活将会美好得多……"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12 第十二章

天下最大的计划就是不断地变化



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 在别人改变之前先改变自己

如今是一个科技高速发展的时代，在这样的时代里，一切都在变，唯一不变的就是变化。想要适应这种变化，就要懂得改变自己。要知道，如今的人们是都在变的，如果别人改变了，而我们不变，那我们就会落后。所以，想要比别人做得更好，就要懂得反思自己，在别人做出改变之前先改变自己，只有先人一步，才能够让自己的收获比别人多。

李开复一直是一个高科技行业的从业者，面对着半年就更新一次的各种高科技产品，他自然更了解变化的意义。所以，他才会经常教导年轻人要学会改变。而且，他不仅传输理念，还给出了很多具体的方法。李开复认为，想要适应现在的时代，首先要了解这个时代，只有把握住时代的脉搏才能保证自己不被落下，这就需要了解各种新的资讯。掌握了资讯之后，要做的就是对比，对比自己和时代的要求，看看哪些是相合的，哪些是不合的，然后将相合的发扬光大，不合的改掉。这个过程是一个反思的过程，只有充分利用这个过程，才能够做到在别人改变之前先变，这是一个很重要的过程。

这些方法是李开复个人经验的集合，是根据多年的经历总结出来的非常实用的经验。而且，不仅李开复有这样的想法，很多其他的成功者也抱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有同样的观点，马云就是其中之一。马云是非常看重改变的，当别人都说“以不变应万变”时，马云却说“拥抱变化”。阿里巴巴企业文化中，很重要的一条就是：“唯一不变的是变化。”

2004年12月，阿里巴巴在杭州召开全体员工大会，马云宣布了阿里巴巴领导层的一系列重大变动。

马云说出的结果让所有人都大吃一惊。此次人事变动包括：首席人力官、首席运营官、国际事业部总经理、原阿里巴巴中国事业部总经理等一系列职位的变动。对于一个庞大的公司来说，这种变动是很难让人想象的，但马云做了，而且动作很快。

关于为何做出这样的调整，马云说：“要调整就要在最好的时机做出调整，而不是在问题出现的时候。”他还说：“任何一个公司的稳定发展期才是它做出重大调整的最好时机。”这个观点对企业管理人员来说是很有冲击力的，它证明了马云的远见，同时也让人们看到了阿里巴巴总是会先人一步做出改变。正是凭着这种改变，阿里巴巴才能够高速发展。

其实，马云的这次调整有明确目的，他早就开始打造阿里巴巴的全球“帝国梦”了。早在创业之初，马云的眼光就在国际市场。直到2004年，他觉得时机成熟了，才开始了大刀阔斧的改革。马云的这一“变招”为阿里巴巴赢来了巨大的发展空间，而阿里巴巴也因此迅速成为国际上数一数二的电子商务平台。

俗话说：“以不变应万变。”然而在当今激烈的市场竞争面前，这种思维已经不再适应企业的发展。如果仔细分析马云的整个行动过程可以发现，他的做法跟李开复提出的自省过程几乎是一致的。马云先是了解市场，然后对比自身，做出有益的调整。唯一不同的地方在于，马云是针对整个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的，而李开复的办法是教导年轻人的。这个相似说明了成功人士的共通性，也验证了李开复想法的正确性。

作为一个想要成就自我、追寻梦想的年轻人，我们要做的就是学习李开复、马云们的经验，将之应用到自己的实践中。如果真正做到了，那么，取得事业上的成就是早晚的事。

马云在首尔大学的演讲中讲道：

“年轻时，我告诉自己有一天要成为一家大公司的 CEO，那样我的生活会变得轻松很多。绝对不是这样，公司越来越大，生活绝对不可能变得越来越轻松，每天都会出现新的问题。

生活真不容易啊，但是我们要去面对它。所以，当公司人不多的时候，你知道自己的定位；当公司规模变大的时候，如果察觉到有什么不妥的地方，你需要提前 6 个月做变动。因为当你意识到要改变的时候，通常都迟了，就像泰坦尼克号撞冰山那样，会很快沉掉。我今天的问题就是，时常问自己，如何才能让这艘船安全航行，因为这不容易，我们在中国创造了 1200 万个直接及间接就业机会，如果我们这艘船沉了，1200 万个就业机会就命悬一线。”

正是马云这种“在别人改变之前先改变自己”的思路，令阿里巴巴如此强大。如果马云没有先市场一步的眼光，那么阿里巴巴想要达到今天的规模肯定还需要一定时间。这正是先变的优势所在。

作为一名企业家或生意人，市场需求和时代需求的变化关系着企业的生死存亡，如果不能在企业转型的关键时刻做出改变，可能就会被同行业的竞争对手无情地压缩到一个狭小的空间里求生存，甚至会被排挤出行业。诺基亚曾经是世界上最大的手机制造商，他们一直强调要了解这个行业，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



没有人比他们更了解中国本土消费者的需求。可是2013年成为了一个转折点，诺基亚在智能机的发展上落后于同期的苹果与三星，并在高端智能机领域被两者“扔出了几条街”，而在低端市场上，诺基亚的WP平台还经常被竞争对手“调戏”，如HTC在WP7.5和WP8产品方面两次抢先诺基亚在中国市场首推新品，华为则推出了1599元的WP8手机W1，性价比超越Lumia手机。对于诺基亚来说，WP8产品是唯一的“命根”，而对竞争对手来说则是可以“牺牲”的、用来“骚扰”诺基亚产品和市场的战略武器，WP8产品销量极低。或许，诺基亚在急于求变之前应先学会倾听，因为最大的竞争对手并不来自外界，而是它自己。

2. 迎接变化，多出新招

人一旦踏入商业领域，就等于选择了一种不安定的生活模式。因为商业世界是高速变化的世界，我们的产业在变，我们的环境在变，我们自己在变，我们的对手也在变……我们周围的一切全在变化之中！当变化来临时，我们就应该迎接变化，做出改变，走出新路子来重新获得发展，绝对不能当一切都开始改变的时候，还在犹豫不决、一味死撑。

对一个企业来说，就是要适应整个环境的变化，不断出新招，创新自己的经营理念、思路、模式和产品技术的创新，这个创新从某些程度上来讲是全方位的，从企业经营管理的观念来讲，它是在不断地变革和发展，适应市场的变化。

在当前经济全球化的大背景下，在商海里遨游的人们需要时刻葆有一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



种“时不我待”的紧迫感，并且，在变化多端的市场中，我们要始终保持一种“不进则退”的危机感。

曾经有不少电子商务公司是面向大企业的。但马云预测，网络的普及可能就是大公司模式的终结。因为，在网络时代，一家公司要进入他国市场并不需要太多的钱，网络的大量即时性信息使中小企业可以获得更多的市场机会。

当其他人还没有意识到互联网这个动向的时候，马云就已经敏锐地捕捉到了这一变化。因此，马云把目标定位在当时被人们忽略了的中小企业身上。于是，就有了不同于当时任何电子商务模式的、专为中小企业服务的“阿里巴巴”。

在2000年的时候，马云再一次敏锐地捕捉到了危险信号——互联网的又一次变化。这一年，网络经济泡沫破灭，国内外互联网公司惨淡经营。也是在这一年，当有创办企业的朋友问马云：“今年在干什么？”马云回答说：“一个是在阿里巴巴搞大生产，一个是在建抗日军政大学。”“他们多半在想我这个回答是在用大而化之的说法蒙他们，实际上我说的完全是真的。”马云说这话的时候一脸无辜。事实上，这确实是阿里巴巴在2001年时的任务，而就在这一年，阿里巴巴完成了它的“中国供应商”项目。9月，马云向新闻界宣布：“今年，阿里巴巴一定要赚上一元钱。”

定下目标，紧接着，马云又开始为下一步做准备，他说：“去年我想，阿里巴巴要练招、练剑，才能躲过互联网的‘严冬’。现在，要考虑如何练了。新经济的好处在于‘新’，坏处也在于‘新’。我觉得最早的阿里巴巴就像是梁山好汉108将，现在要把游击队变成正规军，阵法比招法更重要。”并且他还一度乐观地说：“感谢互联网低潮，刚好给了我们组织阵法的最好时间，3年的低迷让我们做了原来没有做好的事情。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马云相信，中国入世将改变世界经济格局，全世界的工厂将云集亚洲，而中国正是重中之重。因而2000年年底马云就把战线拉回国内，实施“全球眼光，当地制胜”的战略，打出“我来自中国”的招牌。

2004年9月，马云逐渐清晰地形成了“从信息流延伸到物流和资金流”的战略，这是他在阿里巴巴的发展历程中做出的重大变化。马云给那些有志创业的人们提出了这样的忠告：“面对各种无法控制的变化，真正的创业者必须懂得用主动和乐观的心态去拥抱变化！当然，变化往往是痛苦的，但机会往往在适应变化的痛苦中获得！”

事实上，这个时候，摆在我们面前的选择只有一个，那就是不断深化创新理念，坚持走创新发展的道路，通过创新努力打造企业新的竞争优势，通过创新缔造企业的核心竞争力，只有这样我们才能抵御市场风浪，度过危机时期的阵痛，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，实现企业的持续发展。

赈灾中捐款1亿元的义举，让王老吉名声大振，也让人们陡然注意到：2002年销售还只有1亿元的王老吉，到2007年已经卖到90多亿元。也就是一两年间，在超市的货架上、在人们的手中，“红罐王老吉”正迅速铺开，成为一种现象。

由偏安广东一隅的区域品牌，到饮料行业的又一匹黑马，其扭转弱势的推广策略正引起营销界的广泛关注。[redacted]茶因下火功效显著，消费者普遍当成“药”服用，无须也不能经常饮用。而“王老吉”这个具有上百年历史的品牌就是[redacted]茶的代称，因此，红罐王老吉受品牌名所累，消费者认为它是药，不能作为一种可以经常饮用的饮料，销量大大受限。

[redacted]茶是一种区域概念，它的消费群体主要集中在广东等地，中国大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部分地区没有这个概念，更没有这种喝茶习惯。2002 年一家品牌策划公司做品牌定位时，通过市场调查研究发现，消费者购买王老吉的真实动机是预防上火，所以在宣传中开始突出王老吉的“[redacted]茶始祖”身份、神秘中草药配方、175 年历史等，尽力彰显其“预防上火的饮料”这一定位。在“怕上火喝王老吉”的广告语，一个“怕”字将其消费市场扩大到所有人群。

在营销策略上采纳品牌营销机构总经理朱玉童的建议，将王老吉的广告投放一改在深圳、东莞、浙南地区的方式，锁定央视，结合各地方强势媒体以期覆盖全国，请陈道明作为形象代言的广告宣传取得了很好的效果。与此同时，公司在维护原有的销售渠道的基础上，加大力度开拓餐饮渠道，在一批酒楼打造旗舰店的形象，进一步突破了地域消费过强的难题。

王老吉的电视广告选用了消费者认为日常生活中最易上火的五个场景：吃火锅、通宵看球、吃油炸食品、烧烤和夏日阳光浴，画面中人们在开心享受上述活动的同时，纷纷畅饮红罐王老吉。结合时尚、动感十足的广告歌反复吟唱“不用害怕什么，尽情享受生活，怕上火，喝王老吉”，促使消费者在吃火锅、烧烤时，自然联想到王老吉，从而促成购买。

企业要生存要发展，就要不断跟进整个行业和市场的发展，用变化提高竞争力。面对变化，企业不出新招、走新路无异于等死，但是创新难免会走一些弯路，付出一些代价，在这个时候不能因为一些失误和损失，就改变了观念，改变了方向。如果方向没有错，就一定要坚持，创新是企业发展的最重要动力的观念。

商场如战场，其中充满了变数。马云将这种激烈的市场竞争比喻成一场长跑比赛，既然是长跑，有直道也有弯道。当变化来临的时候，也就是企业处于“弯道”位置的时候，我们有机会超越别人，同样也可能被别人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



超越。那么一个企业如何才能成功实现弯道超越，如何能够在激烈的市场竞争中立于不败之地呢？这几乎是所有处在市场变化中的企业面临的难题。

3. 按照客户的需求来变化

马云在收购中国雅虎时提出了一套懒人理论："我了解客户都是懒人，处处都要为客户着想，客户懒得做什么，我们就要做什么，充分满足客户的懒惰需求。我们要实践，我们如何能让客户得到最方便快捷的服务。顾客懒，所以我们就要替顾客去想，当对方拿不定主意，需要你推荐的时候，你可以尽可能多地推荐符合他的要求的款式，多款的链接同时列出给他，最好可以在每个链接后附上推荐的理由和质量保证的单据。"

张瑞敏在解答传统企业如何做到不落伍时也说道："为客户找产品，按照客户的需求定制产品，你需要改变商业模式，实现企业和客户零距离。互联网时代，给企业带来的挑战就是两个字：'速度'。德鲁克有一句话叫作'互联网时代具有最快的速度'，你如何以最快的速度去满足市场和客户？我个人的体会，第一是以服务卖产品，第二是用产品卖服务。"所谓"以服务卖产品和以产品卖服务"，无非就是一个从客户的需求出发来做服务到主动通过提供特殊服务来满足的客户需求的过程，最重要的就是一定要以求变来应对需求。

马云在一次演讲中说："在哈佛大学演讲时有人问我，从1994年年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

底到 2003 年你在中国是怎么活下来的？我觉得阿里巴巴是中国唯一一个从 1994 年到现在，从中国本土起来，完全按照中国的方法做出来的公司。我们犯了很多错误，赢得了一点诚信，这些错误值得中国很多企业去思考、去反思。我们不做计划，天下最大的计划就是不断地变化。要不断变化，调整自己，因为我们不是专家，我们也不知道互联网能发展到哪里，只有按照客户的需求来变化。阿里巴巴成立前 3 年，一分钱收入都没有，非常艰难，非常惨，就靠融资过日子，随时有可能倒下。但支持我们走下去的就是每天大批的邮件，那些小企业在给我们发的邮件中说，因为你们公司，我们活了下来；因为你们今天的网络，我们公司拿到订单。这种支撑让公司慢慢发展，让我们知道这种东西有用。”

“今天来看，很多的人说阿里巴巴的发展太具战略意义，做的事情都很符合逻辑。你成功了都有逻辑，但是你按照一个逻辑去做，成功几乎不可能。有的人说你们太伟大、太厉害了，我说没有那么伟大，没有那么厉害。是别人说我们伟大，我们才伟大的。”

马云表示：“客户大部分时间是错误的。为什么会这样说呢，这样不是对客户最大的不尊重吗？因为客户在选择自己想要的服务和产品之前，对自己真实的需求并不是很清晰，而这个时候作为销售者其实具有很大的优势，如何做出变化满足客户的需求就看你如何把握。

很多创业者都知道了解客户真实需求的重要性，客户真实需求是商业合作的先决条件。但是，并非所有的创业者都能在发现客户需求出现错误时勇敢地指出来。如果你能在与客户的交易中发现客户的真正需求，引导客户做出正确的选择，这桩生意就有很大成功的可能，在生意场上有这个意识并做出变化是非常重要的。

在微博营销上做得最为成功的，非“美丽说”莫属。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这家国内最大的女性快时尚电子商务平台，致力于为年轻时尚爱美的女性用户提供最流行的时尚购物体验，其拥有超过1亿的女性注册用户，用户年龄集中在18岁到35岁。

“美丽说”致力于在新媒体平台微博上寻找尽量多的女性用户，然后牢牢抓住她们的欲望需求。“美丽说”认为，要抓住这些年轻的女性用户，只需要两步：首先是产生正确的内容，然后是找到准确的受众。每天，它的官方微博账号都要发布20条有关潮流服饰搭配、最酷饰品、最流行妆容的内容，并运用各种女性关心的账号把这些内容高频次传播出去。

经过10个月的微博推广活动，“美丽说”获得了700多万优质女性注册用户，并带来了200万官微粉丝增长的附加价值。

“美丽说”微博营销的成功之处在于它准确锁定了受众人群，并了解了该人群的心理需求，从而将正确的内容有效地进行传播。

从这件事情上，我们感悟到为客户服务是真谛。客户满意了，企业才会成功。有时候我们奉行“客户永远是对的”这一原则，但有的时候客户错了，要让客户了解错误，纠正错误，引导他们做出适当合理的选择。

当客户选择了你的店铺，对你的商品产生了兴趣时，要根据客户的需求给予帮助和建议。如果不了解客户的需求，就无法提供有效的服务，难以提高客户的满意度，从而影响网络建设的完善与提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 要抢在变化之前先变

马云说："阿里巴巴和我本人的创业经验告诉我，懂得去了解变化，适应变化的人很容易成功，而真正的高手还在于制造变化，在变化来临之前改变自己！"

任何抵触、抱怨和对抗变化的不理性行为全是不成熟的表现，很多时候还会付出很大的代价。因为你不变，别人在变！成功的人是少数，而这些人一定是能够在看似危险的变化中冷静地找到机会！

阿里巴巴最需要钱的时候，也是互联网最疯狂的时候。马云四处游说，在杭州马云家中办公的阿里巴巴工作人员会经常接到投资者打来的电话。每一个电话都是一次离成功更近的信号。但是在具体的谈判中，马云拒绝了至少 30 余家投资商，这 30 余家投资商大多是内地的投资者。马云对他们不满意的最大原因在于，这些投资商的投资风格太中国化了，对阿里巴巴的管理层不够信任。

1999 年 8 月，蔡崇信与一位旧相识的偶然相遇带来了阿里巴巴的第一笔"天使基金"。时任高盛公司香港区投资经理的林小姐与蔡崇信曾有过一面之缘，经过林小姐的引荐，高盛公司开始关注阿里巴巴。

高盛经过考察，认为阿里巴巴还是不错的，于是就给阿里巴巴开条件。蔡崇信这样描绘当时的情况："说实话，当时阿里巴巴对投资人的谈判空间余地比较小。虽然互联网热，但我们当时没钱是个大问题，没有办法对高盛的投资条件讨价还价。到后来第二轮融资的时候，我们手里有了很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



钱，谈判的余地就大了很多。当时高盛的要求比我们正在谈的另一家投资人的要求来得苛刻，但马云和我商量之后还是决定要高盛的钱。因为，一方面它是美国有名的投资公司，可能会对我们未来开拓美国市场有些帮助；另一方面它的规模大，看事情比较长远。我们大概商量了十多分钟，就把这个事情定下了。”与其说蔡崇信的这一番话证明了当时阿里巴巴的艰难处境与隐忍退让，不如说是马云更看重高盛这个投资品牌。

创业者一定要注意的是，在企业刚刚起步的阶段不能好高骛远，但也不能鼠目寸光，要在自己的能力范围内做足准备，这样才能保证在变化到来之前先做出改变，在危机来临时有充分转圜的余地来应对风险，在机会到来时也能更好地把握住机会。即使刚刚开始的时候，在资金和市场的开拓上会有很大的掣肘，但在思想和意识上一定要有大局观，这种思想上的武装会给你带来很多机会，不至于在一开始就被人牵着鼻子走，显得被动。

你有没有想过，用过的塑料饮料瓶，除了回收之外还能有什么用处？可口可乐团队研发出了 16 个不同的瓶盖替代品，将空饮料瓶变成各种各样的生活必备品，让废旧饮料瓶从此焕发新的生机。消费者在购买一瓶饮料的同时还会得到共有 16 个瓶盖替代品的套装。有了这些，废旧饮料瓶就能够变身喷水枪、泡泡机、喷壶、油漆刷、拨浪鼓、洗手液盒，甚至是调味品分配器，虽然以目前可口可乐公司在碳酸饮料市场的地位，已经过了要靠创意争取更多市场的阶段，但废旧饮料瓶再利用这一创意一旦被广泛应用，其他同类型的竞争对手无疑要面临着一场难打的硬仗。这种能给人们生活带来改变的变化，即使很小也有不可估量的能量。

2004 年 9 月，阿里巴巴成立 5 周年时，马云宣布了公司自成立以来的最大一次人事调整，公司战略将从“meet at alibaba”全面跨越到“work

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

at alibaba”。马云为这个转型做的解释是：“‘meet’就是把客户聚在一起，就像做水库，如果养鱼，没什么意思；如果做旅游，还要花费水电。所以，‘meet’的钱都是小钱。‘work’则意味着水库要铺管道，水送到家里要变成自来水，自来水厂赚的钱一定比水库多。我想让电子商务对每一个中小企业来说都能像拧自来水一样方便。这次人事变动主要是向更专业化的方向调整。我们认为去年、今年和明年是电子商务的一个积累期，到了 2008 年、2009 年必然有一个爆发。因此我们必须抢在这个变化前先变，而不是等出了问题再去想办法解决。这是阿里巴巴保持变革能力的关键。”

在你的竞争对手做出变化之前，能够先人一步做出变化，就能在竞争中取得先机。加多宝虽然在诉讼中处于下风，但它已经提前占领了市场，不管之后的路怎么走，至少已经和对手站在了同一起跑线上，而如果在竞争中坐以待毙、什么都不做的话，企业就不会有出路了。所谓商场如战场，本来就是你死我活的“战争”，出手一定要快。

5. 抓住变化中的机会

马云说：“很多人讨厌变化，但是正因为我们把握住了所有的变化，才看到了未来。未来 30 年，这个世界，这个中国，将会产生更多的变化，这种变化对每一个人都是机会。中国发展到今天，谁都没有经验；世界发展到今天，谁都没有经验。我们没有办法改变昨天，但是 30 年以后的今天，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是我们今天这帮人决定的，改变自己，从点滴做起。坚持十年，这是每一个人的梦想。我感谢这个变化的时代，我感谢无数人的抱怨，因为别人抱怨的时候才是你的机会，只有变换的时代，才是每一个人看清自己有什么、要什么、该放弃什么的时候。”

就像锤子科技创始人罗永浩说的："人要学会拐弯，在寻找到厕所的过程中，路过麦当劳就别走了！"

2014 年 12 月 6 日下午，在浙江企业商会第五次会员代表大会上，马云发表演讲说：

“未来必须要创新，创新是一种文化，创新更是要让年轻人去创新。互联网带给大家的不是冲击而是机会。如果你懂得把握互联网的精神或者互联网思维，将服务变成体验，真正做到开放透明分享和承担责任才是对未来互联网的思考。”

马云认为，未来十年是变革的时代，是商业的真正时代，是良性的变革、善意的变革。我们应该抓住这个机会，改变自己适应未来。“未来十年成功的人会越来越多，成功的企业家也会越来越多，真正的时代属于把握机会改变自己今天的人。你不要叹气昨天失去了好的时代，未来的每一天都不那么容易，而不容易才是机会。大家在统一的起跑线上，谁也没有能力改变时代，没有能力改变别人，所以只有改变自己。今天的行动和今天的心态决定明天的未来。不是你改变了别人，是你改变了自己，改变你的思考方式，改变你的后代。我们商会倡导社会责任改变的不是别人，而是自己，只有你的企业改变了，整个商业环境才有可能改变。”

马云说："今天的世界是一个变化的世界，30 年以前我们谁都没想到今天会这样，谁都没想到中国会成为制造业大国，谁都没想到电脑会深入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人心，谁都没想到互联网在中国发展得那么好，谁都没想到淘宝会起来，谁都没想到 netscape 会倒下，谁都没想到雅虎会有今天。这是一个变化的世界，我们谁都没想到我们今天可以聚在这里，可以继续畅想未来，我和大家都认为电脑够快，互联网还要快，很多人还没搞清楚什么是 PC 互联网，移动互联来了，我们还没搞清楚移动互联的时候，大数据时代又来了。变化的时代是年轻人的时代，今天还有不少年轻人就像无数百度、Google、腾讯这样的公司，得到了很多机会。”

时代总是在前行，只有当我们在变化之中把握住应时代潮流而生的机会时，我们才有可能获得胜出并在未来激烈的市场竞争中占有一席之地。机会总是转瞬即逝的，而变化会随着日趋激烈的竞争而更加频繁，我们的未来会有很多机会，而我们要想把握住这些机会，就要努力成为更好的自己。要相信机会，但在机会到来时，更要配得上那些机会。

三只松鼠，成立不到 3 年，就可以达到淘宝日销售量 800 万元，并且已经获得了两轮风险投资，2012 年 3 月获得 IDG 资本 150 万美元 A 轮投资，2013 年 7 月获得今日资本 600 万美元 B 轮投资。除此之外它还获得多项创业大奖，2012 年 12 月，被中国创业财经类权威杂志《创业邦》评选为“2012 年中国年度创新成长企业 100 强”。目前三只松鼠网络渠道覆盖天猫、淘宝、京东、1 号店等，上线至今，每月销售均呈现快速翻番增长现象，这是怎样一个奇迹？很多人都没有听说过这个品牌，三只松鼠是怎样悄无声息地成长起来的？

三只松鼠没赶上电商的最好时机，没赶上农产品的最好时机，但是，它搭上了农产品电商发展的最后一班快车，带给消费者“森林系”的产品，带给消费者“慢食快活”的生活方式。用其创始人松鼠老爹章燎原的话说就是：“未来一定属于既有线下商务经验，又有线上营销经验的第二代电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商们。”作为有多次失败经验的亢奋的营销人，章燎原精通营销、洞悉人性、关注细节，所以三只松鼠从一开始的起点和路线就和别人不一样。尤其是在软传播的细节上。

畅销书《软传播》中写到，口碑营销是资源管理与规划，口碑是目标，营销是手段，产品是基石。三只松鼠做好产品这个基石，在营销手段上创新和注重细节，让消费者的体验超过预期，超过其他同类产品和品牌，这时消费者就会自发去为该品牌做传播、推荐、评论，去说消费体验感受甚至当作案例去传播等。三只松鼠就依靠网络，依靠产品本身，依靠消费者体验，依靠电子商务的商业模式，悄无声息地快速壮大。其实，口碑营销是最近几年来频繁曝光的一个词，作为最原始、最简单、最有效的营销形式，在消费者对硬性广告逐渐麻木甚至反感、各类营销手段效果锐减的情况下，口碑营销大有返璞归真之势。三只松鼠正是抓住了这个时机，利用好了这种手段，让品牌在消费者中间自发传播开来。

当下市场的大环境就是互联网，在互联网环境下，我们会发现通过网络纽带，团购网站将商家和海量的消费者以极低的成本联系在一起，且由于互联网的特性带来这一模式在信息传播上的质变。消费者的需求在短时间内得到极大放大。而 O2O 模式的网络营销模式被开发出来后，大多数传统行业必须转型，以后互联网将占多大的市场份额虽然还很难说，但这个蛋糕只会越做越大，谁能在这种巨大的变革中抓住先机，谁就能在这块蛋糕上分得最大的一块。目前，阿里巴巴无疑是最大的赢家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6. 借助变化的力量向前

马云说："世界在发生变化，如果你不采取行动，这个变化跟你没关系，如果你参与行动，自己就是这个变化的参与者。"

作为一名参与者，借助变化的力量向前，是一种顺水行舟的理智的行为，时代向前演变是不可逆的自然规律，真正智慧的人不会错失良机也不会逆势而动。当我们的生活方式正发生改变时，只有适应变化并借助变化的力量才能发展进步，违背这种变化的规律就会在发展过程中被边缘化，甚至被淘汰出局。

过去十年间，中国电子商务市场复合增长率超过 80%。在 B2C 寡头格局形成过程中，电商巨头之间的竞争已经延伸至零售市场之外：向前一步是移动支付，后退一步则是现代物流。

电商物流可分为仓储、干线和最后一公里配送三大环节。国外电商往往选择"定制仓储 + 专业第三方物流配送"的模式，但国内电商巨头却另辟蹊径，其中，京东、苏宁等成为自建物流的代表，并分别在仓储、配送两大环节各擅胜场。至于阿里巴巴集团，物流一直被认为是它的短板。接近菜鸟网络的人士透露，马云早在四年前就开始筹思对策，试图寻找最优的社会化物流整合方案。

2012 年出现了一个难得的契机。当年 2 月，国家邮政局与商务部联合发文，出台促进快递与网络零售协同发展的指导意见。国务院、商务部又接二连三发文支持物流产业的发展。所以，当武汉抛出"一港、六园、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



八中心”的物流发展规划之后，迅速吸引了淡马锡旗下丰树集团、百度、腾讯、亚马逊、苏宁、京东和1号店等企业。最后，马云将目标锁定在江夏金口。这里拥有一条长达32公里的优良水岸线，据称是建设武汉上游西大港的唯一选址，也是京港澳高速公路与沪渝公路的出入口。但如何游说地方政府是一个难题。所谓“好钢使在刀刃上”，“好钢”自是优质地块，地方政府的“刀刃”就是GDP、KPI以及税收等与政绩相关的硬性指标。具体而言，2011年武汉启动工业发展倍增计划。为此，能够带来联动效应的工业产业，或是创造新的经济增长点、最好还能够为被征地拆迁的农民提供一揽子解决方案的企业才能成为武汉政府青睐的目标。

“平台型物流”概念于此时正式登台，这是一个既具有阿里基因，又与如普洛斯、国内竞争对手苏宁、京东不同的模式。马云描述的“以3000亿元的投入带动几十万亿元的物流基础设施改造”对地方政府来说无疑是极具诱惑力的。

最终马云成功赢得武汉市政府、江夏区政府的支持，同样的经历也在其他城市上演。2013年5月28日，在深圳华侨城洲际酒店，马云宣告菜鸟网络暨中国智能骨干网正式启动。他开始展露自己的野心——截至2013年年底，国内网络零售额也不过1.89万亿元。7年后这个市场若真如阿里巴巴副总裁梁春晓所预期那样达到10万亿元的销售规模，日均网络零售额将接近300亿元——这意味着，菜鸟网络的终极目标是垄断整个网络零售市场的物流配送。

企业要继续向前走，一定要借助变化的力量，如果没有变化的力量，那么只能是你走你的，他走他的，最后还是不能达到完美，所以变化的力量说明了一点，就是每一个企业要发展、要向前，一定要把自己现在的生产、经营和时代的变化挂在一起。特别是在信息时代，每一个产业都在发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生天翻地覆的变化，如果我们不能借助变化的力量，肯定走不美满。

眼下大数据潮流开始兴起，一方是互联网企业在传统行业中越俎代庖，而另一方是传统行业借助互联网精神和技术改造自身，谁将笑到最后，好戏还在后头。

众所周知，谷歌是做搜索起家的，但是如今谷歌的业务已不只是搜索这一项，谷歌一直紧跟时代的脉搏，甚至是引领时代的。

大家都知道2007年乔布斯发布了iPhone，但是这一年也是谷歌的安卓诞生的年份，只比苹果慢了一步。相比于谷歌云服务这种已经深入人心的业务，谷歌其他的很多业务堪称未来科技。

传闻称谷歌有一个机密部门“Google X”，在地点保密的实验室中，机器人可以提供各种服务。谷歌希望利用机器人在家中和办公室中完成一些烦琐的工作，例如煮咖啡。

谷歌无人驾驶汽车如今已在大力实验阶段。“如何不利用火箭就突破地球大气层”，这不是科幻电影，而是谷歌太空天梯计划，谷歌的想法是在地面和地球轨道之间建立通道，便于在太空中开展各类科学实验。

还有大名鼎鼎的谷歌眼镜，它具有和智能手机一样的功能，可以通过声音控制拍照、视频通话和辨明方向，以及上网、处理文字信息和电子邮件等。这些科技还很不成熟，但是足以看出谷歌在变化中已走在了时代的前沿。

在中国商业迎来大规模跨界的时代，所有大企业的粮仓都有可能遭遇打劫。随着人们生活方式的变化，一些来不及变革的企业必定遭遇前所未有的变革。变化之中风险与机遇并存，借助变化抓住机遇不仅能规避掉风险，也可以迎来新的发展，这就对企业自身素质以及领导者素质产生了极

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



高的要求。所以不管处于怎样的变化之中，对自我的要求一刻都不能松懈。

马云说：“中国金融需要‘搅局者’。”马云通过开通支付宝，不仅在银行业制造了一场金融革命，现在他还在利用这场刚刚到来的金融革命带来的变化，引领着一场关于生活方式的变革。作为普通人，我们没有制造变化的能力，但当变化来临时就一定要特别慎重地去对待，不要抱怨，要思考；不要怀疑，要理智批判，然后提升自己。我们不能改变所有人的生活方式，但我们可以尝试着改变自己的生活方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13 第十三章

创业一点也不可爱



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好

马云说："今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大部分人是死在明天晚上，只有那些真正的英雄才能见到后天的太阳。"

在创业经历中，最值得创业者学习的是那一份对创业的激情与执着。激情就是想成就一番事业，说白了就是想赚到钱，动机很直接也不庸俗；执着就是想实现目标而采取的姿态——坚持。遇到困难不轻易妥协，在有过人之处的基础上敢于冒险，不服输，坚持下去，终会换来成功。

看着国内的著名企业家如马化腾、马云等，许多人不禁感叹，这些人离我们太远，想要成功创业似乎不太现实。一个人距离成功到底有多远？他究竟需要拥有什么资源才能成功创业？从月入 1000 元到亿万财富，其实并不那么遥远。

马云刚开始创业的时候也是举步维艰。第一次创立海博翻译社，赔了很多钱，好心的同事朋友都劝马云，就连几个合作伙伴的信心都发生了动摇。

但是马云没有想过放弃，为了维持翻译社的生存，马云开始贩卖内衣、礼品、医药等小商品，跟许许多多的业务员一样四处推销，受尽了屈辱，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



受尽了白眼。

整整三年，翻译社就靠着马云推销这些杂货来维持生存。1995 年，翻译社开始实现赢利。现在，海博翻译社已经成为杭州最大的专业翻译机构。虽然不能跟如今的阿里巴巴相提并论，但是海博翻译社在马云的创业经历中却画下了重重的一笔。

第二次创业，马云和朋友一起凑了 10 万元，做了一个网络黄页。很多人都说，做网络公司，没有几百万上千万是玩不转的。对于中国黄页来说，创办初期，资金也的确是最大的问题。由于开支大，业务又少，最凄惨的时候，公司银行账户上只有 200 元现金。但是马云以他不屈不挠的精神，克服了种种困难，把营业额从 0 做到了几百万。

第三次创业，是大家最熟悉的阿里巴巴，网站在创业初期相当艰难。每个人工资只有 500 元，公司一分钱恨不得掰成两半用。外出办事，发扬“出门基本靠走”的精神，很少打车。据说有一次，大伙出去买东西，东西很多，实在没办法了，只好打车。大家在马路上向的士招手，来了一辆桑塔纳，他们就摆手不坐，一直等到来了一辆夏利才坐上去，因为夏利每公里的费用比桑塔纳便宜 2 角钱。

甚至，有一段时间，阿里巴巴因为资金的问题，到了几乎维持不下去的地步。但是马云和他的创业团队仍然坚持了下来，最终缔造了中国互联网史上最大的奇迹。

2009 年 3 月 12 日，马云在总部位于纽约的美国亚洲协会发表“拥抱企业家精神”的讲话，并接受了亚洲协会成员和媒体的提问。马云和与会者分享了阿里巴巴近 10 年来的创业及成功心得。同时，马云也谈到在全球危机下，中外企业家们都应该坚持理想，勇于担当。马云以电影《阿甘正传》做比喻，称其最喜欢的电影人物是阿甘。阿甘不是聪明的人，聪明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的人都去了银行工作。阿甘是个很乐观很努力的人，他说生活就像一盒巧克力，你永远都不会知道自己会得到什么。今天，人们不缺钱，缺的是精神、希望、梦想和价值观。同时马云也表示，现在每个人都有机会成为英雄，有机会去看到一个新的世界成长和到来。如果今天你开始采取行动，很可能就是下一个 Google、下一个 eBay。

马云还把自己经典的言论“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大部分人都死在明天晚上，看不到后天的太阳”做了发挥，马云说：“如果你今天不努力工作，永远也看不到阳光，所以要抓住机会，做不一样的事。不要为昨天哭泣，必须要向前看明天。只有你自己采取了行动，才能看到后天的太阳。”

2001 年，受世界经济衰退及 IT 泡沫破灭的影响，中国的互联网行业跌入低谷。这一时期，一些知名的“.com”公司，例如新浪、网易的处境都很艰难，8848 网站甚至被法院查封，而一些还未成气候的公司也大批大批地死掉了。

在这样艰难的境况下，马云相信，人总是需要有些狂热的梦想鼓舞自己，做阿里巴巴不是因为它有一眼可见的前景，而是因为它是一个不可预知的巨大梦想。

2002 年是网络泡沫破灭最为彻底的时期，马云将阿里巴巴当年的发展主题定位为“活着”，他希望公司员工坚持下去，等待来年春天的到来。就在这个时候，他们收到了很多小企业客户的感谢信，写着：阿里巴巴，因为你们，我们拿到了订单，招到了新的员工，扩大了公司规模。马云说：“这让我觉得，假如今天我能帮 10 家小企业，将来就能帮 100 家，未来还有 10 万家在等着，这个市场一定存在。”

就在同年年底，阿里巴巴不仅奇迹般地活了下来，并且还实现了赢利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创业的模板可以有很多种，但创业成功都离不开创业者的坚持。那一份收获，就是在艰苦守候之后的喜悦。首先你要自信，只有自己相信自己，别人才会相信你；其次，不要光说，要用行动证明你的能力，没有行动，说多少都是没用的；最重要的一步就在于坚持，只有不懈努力才对得起自己的付出。

遭遇一次两次的失败没什么大不了的，要知道，所有的挫折、失败都能应对，只要在遭遇挫折、失败以后，尽快从惋惜和痛苦中走出来，找到失败的原因并加以修正克服，前进途中的你又会是一个全新的、优秀的你！在创业过程中，失败、挫折是不可避免的，只要我们坚持再坚持，经历过了今天的努力，明天的更加努力，方可迎来后天的成功。

2. 不要灵机一动就去创业

马云说：“不仅大学生创业难，对所有人来说创业都很艰难。什么是创业？创业就是 100 个创业者里面，有 95 个人你不知道他们怎么失败的，你甚至不知道这 95 个人创业过。剩下的 5 个里，有 4 个是你看着失败的，最后只剩下 1 个站在那里，也不是因为他能干，他勤奋，而是因为很多各种各样的原因存在。”

如今就业难几乎成为了一种社会现象和社会问题。据统计，七成本科毕业生的工资不超过 3000 元，这让很多的学生毕业后都抱着创业的念头，想一展抱负。大学生有热情、有理想，这是好事，但行动前，一定要了解自己，理性分析。你是否真的做好了充分的创业准备？是否有足够的决心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和耐力？其实，创业者强大的内在动力，并不是任何人都具备的，创业是一个异常艰苦的过程，需要付出更多的努力和汗水，强大的信念更是创业者必不可少的精神支撑。因此在决定是否创业之前，我们必须了解自己是否真的适合创业，切不可仅凭一时兴起就盲目地加入到创业的潮流中。

马云说："不要因为别人的一句话，灵机一动就去创业。创业者最重要的是喜欢自己做的这件事情，因为太爱这件事情而去做，不是因为别人一句话灵机一动就去做。创业者要有'就想把它做好，喜欢它，做梦也为它'的精神。"

在《赢在中国》节目中，马云和一位做普洱茶的选手王力伟有这么一段对话。

马云："有人对我讲，喝了普洱茶对胃好，茶看起来越脏越好，这个茶是被你们炒大的，还是真的有这么好？"

王力伟："首先一点，茶行业里确实存在'今年是宝，来年是草'的说法，这是指普洱茶以外的其他茶……从道光年间留到现在的六吨普洱茶，放了几百年，好成什么样，目前没有人说，因为是有价无市的一种噱头吧。"

马云："我的问题是，普洱茶是被炒大的，还是真的有这么好？"

王力伟："我跟您说，真的有这么好，当然也有人在炒。"

马云："重要的一点是普洱茶的质量和品质，有了质量以后策划才可能成功，没有这些东西，所有策划都是不成功的。这是我的看法。在整个讲的过程中，我很少听见产品、质量、服务这些内容，可能有了这些以后，再去做策划更会成功，没有这些东西一切策划都是空的。"

创业应具备三点：首先是心境，失败了还能有走下去的勇气，因为创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业失败很正常，成功才是例外；其次是资源，储备得越充分，失败的概率就越小，因为资源是一切成功的支点；最后是资金，要么自我积累，要么积累能投资你的人际关系，因为资金是创业的武器。

马云说：“我不太相信那些策划的大仙们，我认为蒙牛、小肥羊不是策划出来的，而是踏踏实实的产品、服务和体系做出来的。大家都知道史玉柱是个策划高手，但在我看来，史玉柱对营销以及产品客户体验的认识，是真正可以称得上大师级的。”

不要灵机一动，觉得自己的点子很新颖、自己的策划很完美就去创业，一定要有九成的把握才去创业。因为刚刚走上社会的人一定要有一个沉淀和历练的过程，这是特别重要的，有了这个把握就可以担着一成的风险去创业，所谓的灵机一动大多时候只是头脑一热的莽撞，所以一定要慎重。

1995 年，在马云创办中国黄页期间，中国还没有开通互联网，人们对互联网还一无所知，中国政府还没有决定是否加入这个信息高速公路。

而当时的马云和他的几个合伙人，凭着几份美国寄来的打印纸和一个美国电话，来向人们兜售一种在国内还看不到的商品。这很难让客户信服，甚至有人怀疑这些打印纸是马云他们自己在电脑上制作出来的，马云是个骗子。

尽管马云是真诚的，尽管马云在老老实实做生意；尽管马云不辞劳苦地义务宣传互联网，但他还是不能被人理解，还是一次又一次被人当成骗子。也许是因为马云太超前了，也许这就是一个网络先锋、一个互联网开拓者必须付出的代价。

由于资金匮乏，公司举步维艰，为了寻找资金，马云费尽了心机。1995 年下半年，5 位深圳老板主动到杭州找马云，说愿意出资 20 万元，做黄页的代理。马云一听感激涕零，立刻将公司模式、技术支持和盘托出，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老板们听完后还没弄明白，马云便派技术人员到深圳，昼夜不停地为其建立系统，老板们终于满意了，通知马云三天后到杭州与黄页签合同。马云苦等了三天，音信全无，再催，得知老板们刚刚开过新闻发布会，拿出来的东西与黄页一模一样。此时马云才知道受骗了。“当时真受不了，但我还是把它扛下来了。”事后马云这样说。

马云说：“如果你没有在创业路上摔100个跟头的准备，你不要创业；如果你没有无数次被拒绝甚至被嘲讽的准备，你不要创业；如果你没有做好‘被全世界人抛弃’的准备，你不要创业。”所以，创业路上，苦难是我们最好的朋友！

我们做任何一件事情首先要考虑好，如果这件事情不成功，对我们会造成怎样的影响？我们是否能够承受最坏的结果？如今的创业市场虽然商机无限，但对资金、能力、经验都有限的大学生创业者来说，并非“弯腰就能捡到地上的财富”。因此，我们首先要具备承担失败和打击的心理素质，而不是一开始就幻想着创业成功的美好蓝图。

在创业之前，如果我们没有足够的抗打击能力、抗失败能力、承受各种挫折和委屈的能力，只看到光明的未来，还是不要开始的好。作为一个创业者，必须以率直、谦虚的态度乐观向前，始终把面对失败、克服困难当成迎接成功的最佳磨炼，灵机一动的创业理念是一朵看起来华丽的花，但很难结出甜美的果实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 对创业者来说，最好的大学就是社会

马云说："创业者书读得不多没关系，就怕你不在社会上读书，创业者最好的大学就是社会大学，但是学习一定要总结，不总结也不行。"马云的这句话，大家不要有误区，认为读书是没有用的。知识永远是第一关键的因素。之所以说社会大学是最好的大学，是要你低下头做事，真正经历现实生活中谋生的手段，积累经验和阅历，来完善之前那个只懂理论而不知实践的不完美的自己。

社会大学没有什么优越性可言，它能带给你更多的是生活的艰难，但是它教会你的东西也是在学校里学不到的。尤其是对于创业者来说，要积累一定的社会经验，褪掉刚从象牙塔里出来的青涩与稚嫩。经验往往是一个人最好的包装，而在社会上的历练与打磨，更能培养一个人坚强的意志和成熟的心智，这些素质对刚刚创业的人来说都是不可或缺的。尤其是才出校门的大学生，一定不要急于创业，你一时的急躁往往会毁掉自己的事业，你需要在社会大学里开始新的学习来沉淀自己，不要把自己获得第一桶金的机会白白浪费掉，人生很多时候是输不起的。

在《赢在中国》36晋级12的第七场比赛现场，选手叶杰辉介绍了自己的比赛项目。在场评委都注意到，叶杰辉的简历"比较有意思"——中专学历，从1990年到2007年的17年间，叶杰辉涉足过多个行业，比如旅游、运动器材、自行车、攀岩等，但是每一个项目都没有做长。这17年来，叶杰辉虽然涉足的行业众多，但多数是和运动相关的，就连这次参加节目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



所选择的项目也是要打造一个运动休闲网络服务平台，让消费者更高效便捷地从中获得信息和服务。

史玉柱点评说："首先你不要认为自己初中水平怎么样，初中水平跟博士后没什么区别，只要能干就行。我一直是这个观点，不在乎学历，只看能不能作出贡献。你在商场上摸爬滚打了这么多年，肯定有很多成功经验，也有很多失败教训。你要好好总结一下，尤其是对失败的教训。夜深人静的时候你仔细想一想，得到的收获比看书会更有用。"

马云在最后的总结点评中说道："我觉得你人很实在，你经历了17年的痛苦，这是一个很大的财富，不去想清楚就变成一个包袱，一定要花时间去想。其实很多时候成功的原因有千千万万，很难学习，但失败原因都差不多。这个项目你自己没有想清楚，没有想透。这个项目我感觉不是很吸引人，但是我很欣赏你的学习能力，其实我自己读书读得不是很多，创业者最好的大学就是社会大学。学位高、学校名气大，好像都不是很灵。所以我给你这个建议，初中生也挺好，关键是我们在社会大学学的东西比别人更多，但是学习一定要总结，不总结也不行。"

马云说："我觉得我蛮欣赏一个博士生能够降低自己去做这么一件事情，因为有时候很多人学历很高，但不能把自己沉下来做事情。我觉得博士生比研究生也就多做三年模拟题，研究生比本科生多做两年模拟题，拿到了博士证，只不过是真正生活考试的开始。"

上学是条好出路，无可否认，但不上学不代表没有出路。初中学历也挺好，关键是我们在社会大学学的东西比别人更多。社会大学对于创业者的裨益就是它能教会那些真正想创业的人如何低下头，不浮躁、不急于求成也不好高骛远，而是认认真真、诚诚恳恳坚持做事，很多人说的时候好像都懂，但是做到的人很少，这就需要你在社会这所别具一格的大学里去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



花时间学习和总结。大学生学历高却不一定能自己做事情，因此往往达到的高度有限。哪所大学学习都最重要，即使是社会这所大学，如果你不主动去学习、去总结来提升自己的话，也很难获得成就。

新光集团创始人，世界饰品女皇周晓光在回忆自己早年的创业经历时说：“我没有上过大学，没有接受过系统、正规的高等教育，但人生是丰富多彩的，走向成功的道路也并非只有一条。从我自己的经历而言，社会就是一所大学。我在早年艰苦的销售生涯中学到很多知识和经验，造就了我之后的新光王国。”

她早年做生意时，全中国只有百货公司有商品出售，可是百货公司的货物挑选余地很小，服务态度也很差。周晓光说：“我卖绣花样、绣花针。绣花花样就是图纸，像龙凤呈祥、鸟语花香、孔雀开屏等。花样是1角钱1张，如果顾客买得多，我会给她优惠，花1元钱就有15张花样。这使我初步懂得了批发的好处。那时候很多顾客不会绣花，我还要一针一线地教她们怎么绣，教会以后她们才愿意花2角钱买绣花针。每当我教人们如何使用绣花箍绣花时，当地的大姐们都学得特别认真。我也总是不厌其烦地一遍遍教。我教会她们，生意也就做成了。这让我明白了什么叫服务意识。”

周晓光当时的日子很苦，生意很难做，她也不认识路，公交车到哪儿她就到哪儿，看哪里人多就在哪里摆摊。她四处打听哪里有集市，然后赶过去，人气越来越高，生意日渐红火起来。

周晓光谈及自己的成功时说：“现在回头来看，我可以幸运地成为义乌小商品市场中最早的饰品经营者之一，这和我早年的行商销售经验密不可分。”在创业阶段，其实任何一个行业都可以去做，就看你怎么做，怎么定位。但是成功的关键和你付出的努力是密不可分的，社会这所大学需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要你付的学费比你在学校里的那几万、几十万元钱要昂贵得多，如果你想得到更多，就要付出更多。

创业者往往是开拓者，你在MBA学了很多知识，未必可以让你去创业。创业者最大的快乐就在于创业过程中去学习，去提升。很多时候是创业者因为自己搞不清楚而去创业，当你搞清楚以后就不去创业了。所以创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。有人请教过马云对于成功的看法，马云是这样回答的："成功不在于你做成了多少，而在于你做了什么，历练了什么！"马云说社会大学的重要性是指让我们在这所大学里读到不一样的书，学到不一样的知识，如果你只是庸庸碌碌、浑浑噩噩地过日子，不管是哪所大学都不会有出息。

4. 创业不是为了赚钱，而是你喜欢

创业是指某个人发现某种信息、资源、机会或掌握某种技术，利用或借用相应的平台或载体，将其发现的信息、资源、机会或掌握的技术，以一定的方式，转化、创造成更多的财富、价值，并实现某种追求或目标的过程。但很多人对于创业的解读很简单，那就是为了赚钱。

马云说："创业永远挑选最容易做、最快乐做的事情，创业不是为了赚钱，而是你喜欢它，你喜欢这个工作，你喜欢做这件事情，那是最大的激情，最大的动力所在。如果你为了赚钱，永远有比你想的更赚钱的东西。你选择是因为你喜欢，你喜欢就不要抱怨。"

该怎么做才会成功呢？答案非常简单，做你热爱的事。马云能在电子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商务上取得巨大的成就，因为那是他最喜欢做的事。但你不必非得成为下一位马云。假如你喜欢咖啡，就开一间自己的咖啡馆；假如你喜欢音乐，就去学音乐；假如你喜欢做园艺，说不定你以后会有一家全球园艺连锁店。想成功最快的方法是做自己喜欢做的事，然后全力以赴。

马云刚开始做老师的时候，每月工资只有 89 元。为了增加收入，马云开始在杭州做翻译，并且很快开始在杭州翻译界小有名气。这让马云从中感受到了商海的滋味，于是开始在下海的边缘徘徊着。

就在这个时候，工业学院来了一个叫比尔的外教，他是美国西雅图人。相识后，比尔和马云大谈互联网，马云听得热血沸腾，甚至比说者比尔还激动。因为这是马云第一次听说互联网，他此前还没有触过网，甚至从未碰过电脑。从此，马云就在心里种下了“网”的种子，但是却一直没有机会接触。

直到后来，马云因为一次偶然的机会，去了美国西雅图，找到了比尔的女婿山姆。在山姆的带领下，马云第一次接触了 Internet。然而，在这个叫作 Internet 的神奇的互联网上，却搜不到关于“中国”的任何东西，这让马云既惊奇又沮丧。

于是，他要求山姆把他在杭州的海博翻译社放在网上，想试一试反响。于是热情的美国朋友帮助马云做了一个海博翻译社的网页，虽然网页做得又简单又丑陋，只有文字说明而没有图片，文字部分也只有海博翻译社的翻译人数和价格。但还是在当天上午 9 点被挂在了网上。

仅仅三个小时之后，山姆就打电话给正在逛街的马云说，有 5 封给他的 E-mail，分别来自美国、欧洲、日本，也有来自机构、公司和当地留学生的。大家在邮件中说：这是我们发现的第一家中国公司的网站，你们在哪里？我们想和你们谈生意。马云看后兴奋不已，并坚定了要做中国互

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

联网的决心。于是，马云借钱买了一台386笔记本电脑。

接下来的几年里，马云无论遇到怎样的困难和挫折，再也没有离开过互联网。因为，在他看来，这是他所喜欢的行业，他一定要在这里做出点什么来。

他热爱互联网，因此才能够投入全部的热情，如果你本身不喜欢这件事，而是因为某个原因选择了这个项目，那么，当有了更好的项目的时候，不保证你不会动心，一旦你的信念动摇了，你在这件事情上的成功概率就太渺茫了。所以，做自己喜欢的事，这是创业者选择创业项目的最重要的一个前提。

有人说，在人生的所有幸福中，有一种幸福被人们津津乐道，这种幸福并不是大多数人能拥有，只有少部分人才能如此幸运，大多数人为了生计而奔波，不得不做他们所不喜欢的职业，这其实是很不幸的，而真正的幸福就是所从事的工作和自己的爱好相一致，就像比尔·盖茨所说，“做自己喜欢和善于做的事，上帝也会助你走向成功”。人和人之间是有差别的，每个人都有优势，都有擅长和不擅长的东西，关键是要对自己有所认识。

比尔·盖茨是计算机方面的天才，早在他还没有成名的时候，他对计算机就十分痴迷，并且是一个典型的工作狂，但这种“工作”完全是出于一种本能的爱好，这种爱好在他在湖滨中学时期就已表现得淋漓尽致。

那时候，为了研究和电脑玩扑克的程序，他简直到了如饥似渴的程度。扑克和计算机消耗了他的大部分时间。像其他所专注的事情一样，比尔·盖茨玩扑克很认真，但他第一次玩得糟透了，然而他并不气馁，最后终于成了扑克高手，并研制成了这种计算机程序。在那段时间里，只要晚上不玩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



扑克，比尔·盖茨就会出现在哈佛大学的艾肯计算机中心，因为那时使用计算机的人还不多。有时疲惫不堪的他，会趴在电脑上酣然入睡。比尔·盖茨的同学说，常在清晨发现比尔·盖茨在机房里熟睡。比尔·盖茨也许不是哈佛大学数学成绩最好的学生，但他在计算机方面的才能却无人可以匹敌。他的导师不仅为他的聪明才智感到惊奇，更为他那旺盛而充沛的精力而赞叹。

后来的事情大家都很熟悉了，比尔·盖茨居然辞掉了哈佛大学的学业，因为他已经等不及要做那件他最喜欢的事了。

一个人做一件自己喜欢的事情时往往会更专注，会在这件事情上投入更大的精力。并且，因为喜欢这件事，也更容易发挥自己的潜力，把它做好。的确，创业者选择创业项目的时候，必须以喜欢为前提，因为这样才会更有激情，更有坚持的勇气，更有承受苦难的耐力，更有孤注一掷的决心。

正如马云所说："别人可以拷贝我的模式，不能拷贝我的苦难，不能拷贝我不断向前的激情。这个东西你一定要记住，这是你的核心竞争力。"

易趣网的创始人邵易波说："一个人要成功的话，一定要找到自己最想做的事，当然这也是他最能干的事，这样他就能够每天都很有劲儿地去工作，也容易成功。"邵易波是一个少年得志的人，早在上高中时，他就在数学方面崭露头角，并在高二时跳级，直接进入美国哈佛大学。在哈佛大学的 MBA 毕业之后，他谢绝了美国各大咨询公司和金融投资银行的高薪聘请，回上海创办易趣网，任首席执行官。谈及成功，邵易波说："回国创业不是我的一时冲动，而是我想了很久才定下来的，最重要的是，我感觉到自己对这方面感兴趣，愿意在这方面发展。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 很多人失败是因为钱太多

多数人总是觉得，在创业初期拥有的资金越多越有底气，成功的机会也就越大。事实真的是这样吗?

对于这种说法，马云给出这样的答案，他说："阿里巴巴能够走到今天，有一个重要因素就是我们没有钱，很多人失败就是因为太有钱了。以前没钱时，每花一分钱我们都认认真真考虑，现在我们有钱了还是像没钱时一样花钱，因为我今天花的钱是风险资本的钱，我们必须为他们负责。"

马云在1999年10月的一天，收到了摩根士丹利亚洲公司资深分析师古塔的一封电子邮件，说有一个人想和他见面，建议他去见见。当时马云刚获得高盛500万美元的风险投资，正忙于阿里巴巴的建设，便忽略了这封邮件。几天过后，古塔又打电话催促马云，并一再强调这个人对阿里巴巴未来的发展非常重要，要马云一定重视。被古塔说得动了心，马云决定前往北京见一见这个神秘人物。

来到北京后，古塔才告诉马云这个神秘的人物就是孙正义。此时的孙正义正在北京富华大厦召开一个投资人与经理人的见面会，马云与孙正义的见面被安排在10月31日。刚刚完成一轮融资的马云可以说并不缺钱，他可以用第一轮融资的资金支撑公司运营一段时间。所以他们谈话的时候，马云并没抱着融资的想法，而只是介绍了一下他未来想做什么。马云仅说了6分钟，在对阿里巴巴完全没有实地考察的情况下，孙正义就决定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



向阿里巴巴投资 4000 万美元，但是他要求占有公司 49% 的股份。见完孙正义，马云从北京回到杭州。与此同时，孙正义的团队也到了杭州。20 天后，马云接到孙正义的邀请，赴日本东京与孙正义继续商谈投资事宜。

第二次会面，马云提出了三个条件：第一，阿里巴巴只接受软银一家投资，不再希望其他投资人进来；第二，软银作为股东，不能只看眼前利益，不顾阿里巴巴的长远打算，必须以阿里巴巴的发展为重心，也就是说孙正义不要过分干涉阿里巴巴的运营事项；第三，请孙正义担任阿里巴巴的董事。最后，孙正义投资 3000 万美元，占有阿里巴巴 30% 的股份，但是拒绝了出任董事的要求，只同意担任阿里巴巴顾问。

马云回杭州后，经过冷静思考，为在日本的决定后悔了，他心中揣测："我要那么多钱干什么呢？真是太愚蠢了。"马云担心软银持有阿里巴巴的股权比例过大，管理层股权稀释后失去话语权。他立刻开始了同软银的重新谈判，马云跟孙正义商量，表示只需要 2000 万美元，钱太多在某种层面上来讲是坏事。最终孙正义同意 2000 万美元的投资，这对孙正义来说是投资经历中让步最多的一次。

马云时刻保持高度清醒，他知道钱是工具，不是目的，就好像他在《赢在中国》的节目中对选手贾豫说的那样："我想提点我的建议和想法，贾豫，你的项目不错，人很踏实，但是不应该给你钱，给你钱会害了你。很多人失败的原因不是钱太少，而是钱太多。在开始做得小一点，一点点积累，你会做得很踏实，所以你这个项目 3 年以内不要考虑赢利，不要考虑融资，做扎实、做踏实，这样比较好一点，把自己真实的数字说出来并不丢脸，但把 300 万元说成 3000 万元就很丢脸。300 万元我并不觉得丢脸，300 万元挺好，慢慢做到 3000 万元，3000 万元做到 6000 万元很累，300 万元到 3000 万元还是有可能的，要把自己真实的数字说出来。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这看起来是一个悖论，但却是一个有用的道理。在高盛投资阿里巴巴500万美元两个月后，软银要投资阿里巴巴，马云后来说："我们只需要足够的钱，太多的钱会坏了事。"孙正义助手说："简直不可思议，我们软银的钱你竟然嫌多，你这是在赌博，这是不可能谈下去的！"马云说："是的，我在赌博，但我只赌自己有把握的事。尽管我以前控制的团队不超过60人，掌握的钱最多200万美元，但2000万美元我管得了，太多的钱就失去了价值，对企业是不利的，所以我不得不反悔。"

当然，资金对创业者的重要性是不言而喻的，没有钱什么也干不成，更别说创业了。就如马云所说：创业需要一定的投资，如果没有资金，"巧妇难为无米之炊"，创业就会成为泡影。但是，马云也不断强调"钱不能太多"的理论，他甚至把自己的成功都归功于曾经经历过的困窘日子。所以说，创业的钱够用就好。钱太多，人做事就会变得浮躁和盲目，不一定是好事。

1996年，马云刚开始做中国黄页的时候，有一次离发工资只剩3天，马云的账号上只剩2000多元钱，而工资要发8000多元钱。虽然马云手下的员工表示没关系，他们说即使两个月不拿工资也跟马云干下去。但马云认为：人家说两个月不拿工资可以，但是你即使出去借，也不能够拖欠员工工资。马云说："毕竟你身边的部下和兄弟都在看着你，以你马首是瞻，你自己爬不好摔死了是你活该，但是砸死一堆兄弟就是你的不对了。"

从此以后，马云把资金当成命脉，"紧衣缩食"地过日子。他做阿里巴巴时之所以从北京回到杭州，其中有一个原因就是在杭州的开支要比北京低得多，包括员工工资、房屋租金等。马云回到杭州后，就在自己家里办公，尽量将开支压缩到最低。而且明确地告诉自己的伙伴们：月薪只有500元，不能打出租，住的地方只能在距离马云家5分钟的路程之内。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有些人一开始创业，便想着如何尽快赶上同行竞争者的脚步，不惜投入巨资，办公室选最繁华的地方，用最好的设备，花大量的钱去投资做广告，招聘一些拿着高工资，却做不出实际成绩的人等。

资金对于创业者来说也并不是越多越好，在企业融资的时候，马云强调的是，在“合适的时候拿合适的钱”。因为钱多了，一方面会使刚创业的人养成大手大脚的习惯，另一方面会使创业者免受一些苦头，而不曾经历苦难和挫折的人，何以具备抗击未来风险的素质和能力？因此，在创业之初，一方面要做好筹备资金的计划，另一方面还要懂得“节省”，懂得在钱少的时候合理地发挥每一分钱的效力的道理，否则哪个投资人愿意把钱交给你呢？

6. 新生事物都是在非议中成长的

马云说：“我一路走来备受质疑，许多人怀疑它，拒绝它、诽谤它。这就是新生事物。如果每个人都认同了还轮得到我做吗？每个新生事物都是在非议中成长的。要成就一番事业需要超前的眼光、敏锐的触觉，就是要做一些别人暂时不敢做的事才能把握先机。当别人明白了，我们已经成功了；当别人理解了，我们已经富有了。”

很多创业者都是行业里的先驱，他们在创业之初会被一大群人嘲笑，几乎没人懂得他们在做些什么。我们身边的很多习以为常的东西，在十几年前是不敢想象的，是那些伟大的企业家、发明家预想并实施的，他们一路上总会被嘲笑：“这东西能成吗？”顶住这些非议，才创造了今天和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来。

不管是在创业初期的“开荒牛”，还是今天的“空降兵”，很多高管都承认，加盟阿里巴巴完全是被疯狂的马云和阿里巴巴所吸引。无论是挑战也好，梦想也罢，人总是需要有些狂热的东西鼓动自己，来到这里不是因为阿里巴巴有一眼可见的前景，而是因为阿里巴巴是一个不知道未来的巨大的梦想。正因为有太多的变数，反而使马云和阿里巴巴讨得了这帮天才的欢心。正如马云在接受某个媒体采访的时候所说：如果一个决定是100％正确的，就没有执行的意义；如果一个决定引起极大的争议，才值得去执行。马云一拍脑袋认定的事情，每每引起无数人的争执，让所有人觉得他是个疯子，却吸引了众多的顶尖人物。

阿里巴巴一位管理人员告诉记者，他们之所以始终如此信任马云，是因为马云从来没有让他们失望过。他无与伦比的、高瞻远瞩的眼光，已经赢得了所有员工的心。他决心办到的每一件事，不管多么荒诞不稽，最终都会如他所愿地实现。

2002 年 12 月底，马云的阿里巴巴实现了 1 元钱的盈利。在 2002 年的年终会议上，马云提出了 2003 年的计划——阿里巴巴全年盈利 1 亿元。从 1 元到 1 亿元！有人站起来拍桌子反对马云，然而马云“一旦下定决心，十头牛都拉不回头”。2003 年，如马云所料，阿里巴巴轻松完成了 1 亿元的盈利。在年终会议上，马云抛出了一个听上去更疯狂的目标：“2004 年，我们要实现每天利润 100 万元；2005 年，我们要每天缴税 100 万元。”每天盈利 100 万元！这再次引起了阿里巴巴管理层的轩然大波。反对的声音更激烈，马云充耳不闻。他仿佛是上帝的宠儿，将一切都稳稳当当地掌握在手里，2004 年，阿里巴巴再次实现了马云的梦想，马云再次征服了他的部下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马云在一次杭州举办的网商大会发表主题演讲，他在演讲中回顾了阿里巴巴的发展历程，并对电子商务的发展发表了自己的看法。马云在讲话中说："今天很多年轻的朋友说马云你真有远见，1995 年就看到今天电子商务的前景，1999 年阿里巴巴就成立。我告诉大家，我当时没有看到，只是反正闲着也是闲着，弄个事情看看，对不对？"

马云称阿里巴巴从成立以来一直备受质疑，"我做阿里巴巴一路被骂过来，大家都说这个东西不可能。不过没关系，我不怕骂，反正别人也骂不过我。我不在乎别人怎么骂，因为我永远坚信这句话，你说的都是对的，别人都认同你了，那还轮得到你吗，你一定要坚信自己在做什么。"

作为一名创业者一定要有所区分、有所坚持，该坚持的时候，即使面对再大的质疑、讥讽与诽谤都不要放弃，而对那些多数人的盲目跟风与好奇也不要去尝试，创业这条路一定要拣人少的方向走，面对非议，最重要的是贵在坚持。

本田宗一郎出生于铁匠之家，他对机械有一种特殊的偏好，小学毕业后进入了东京的一间汽车修理商会做学徒。六年学徒生涯后，他回到了家乡开了一家汽车修理厂，随后创建了"东海精机公司"，开始研发活塞装置。他又去学习机械和金属学，在此期间，本田宗一郎就想研究出一个完美活塞，他日夜以机械作伴，累了就睡在厂子里，甚至为此变卖了妻子的首饰。

但是他的设计被老师和同学们嘲笑，说他是一个不切实际的疯子，"那种东西怎么可能存在呢？"本田宗一郎咬咬牙，将这些嘲笑咽下，继续修改。终于在 1944 年成功研制出"螺旋桨自动切削机"，该发明获得了 40 多项专利。

天有不测风云，突发地震导致东海精机工厂破产，本田宗一郎一夜间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变得一无所有。1946年，本田宗一郎设立“本田技术研究所”，开始研究一种新型的“机器脚踏车”，最终生产出了一辆真正意义上的摩托车。

人们在面对新鲜的事物时通常表现出本能的抗拒，接着是质疑围观，在可以勉强接受的时候又往往表现出盲目的跟风和非理性的好奇。想创业就不要太在乎别人的目光，先驱者总是不被人理解的，若是人人都能明白的话，又哪能轮得到你来做?

这是一种企业家精神，也是创业的乐趣所在。当你要做一件事情，而这件事情没有人知道能不能成功的时候，当你被人误解、被人嘲笑的时候，“要不要做下去”让很多人伤透了脑筋，连马云也不能保证成功，就像那句早已传遍大街小巷的名言：“坚持不一定成功，放弃一定失败。”

创业就是这样的过程，影响成功或者失败的原因很多，但是首先你要清楚自己有勇气承受所有的一切，才有玩这个游戏的资格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云的首富之道

在我看来，这个时代的下一个比尔•盖茨就是马云。

—— **微软公司总裁比尔•盖茨**

阿里巴巴和马云在英国很有名，他们正在改变全世界做生意的方式。

—— **英国前首相托尼•布莱尔**

深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，5英尺高，100磅的顽童模样。这个长相怪异的人有拿破仑一般的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向！

—— **美国《福布斯》杂志**



新浪微博



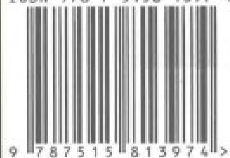
@中华工商联合出版社

微信平台



微信号：gsl99999

上架建议：人生哲学・成功学



ISBN 978-7-5158-1397-4

定价：39.90元